

Motivaatiopolkuja huomisen työpäivään

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Liiketalous
Tradenomi koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kevät 2018
Päivi Kousa

Lahden ammattikorkeakoulu
Tradenomi koulutusohjelma

KOUSA, PÄIVI:

Motivaatiopolkuja huomisen
työpäivään

Liiketalouden opinnäytetyö

58 sivua, 7 liitesivua

Kevät 2018

TIIVISTELMÄ

Inhimillinen, ihmiseen sitoutunut, aineeton pääoma on tutkimuksissa arvioitu keskeiseksi tulevaisuuden työelämäresurssiksi. Sen hyödyntäminen on menestyvien organisaatioiden tunnusomaisin piirre useiden muiden tulevaisuuteen liittyvien ilmiöiden rinnalla. Ihmisyyteen on sisäänrakennettuna muutoskyvykkyyden, tuottavuuden, työkyvyn ja työhyvinvoinnin avaintekijät.

Tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä motivaatiosta työelämätaidona kartoittamalla motivaation moni-ilmeisyyttä sekä motivaation syntymiseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen tavoitteena oli laatia motivaatiopolkuja hyödynnettäväksi tutkijan omassa liiketoiminnassa työyhteisövalmennuksissa, työnohjauksissa ja koulutuksissa. Tietoperusta koostuu poikkitieteellisesti humanistisen tieteen, positiivisen psykologian, kauppatieteen sekä kehityspsykologian työmotivaatiota kuvaavista lähteistä. Työ toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka empiiriseen, kontrolloituna kyselynä toteutettuun osuuteen osallistui seitsemän työnohjaajaopiskelijaa.

Tutkimus vahvisti motivaation olevan sidoksissa moniin inhimillisiin merkityksiin ja tarpeisiin. Se lisäsi ymmärrystä motivaation eri tekijöiden monimuotoisuudesta ja samanaikaisesta vaikuttavuudesta. Teoriaosuudesta syntyi kolme integratiivista motivaatiopolkua, joiden toiminnalliset kytkökset ihmisen sisäisen kokemuksen ja ulkomaailman vuorovaikutteisesta suhteesta vahvistuivat ja täydentyivät empirian avulla. Motivaatiopolkuja voi hyödyntää henkilöstökehittämisen lähtökohtana erilaisissa työyhteisöjen yksilö- ja ryhmäinterventioissa kuten työnohjaus, mentorointi ja työyhteisövalmennus. Polkujen hyödynnettävyyttä on tarkoitus edelleenkehittää inhimillisen pääoman valmennuksen työkaluksi.

Asiasanat: motivaatio, inhimillinen pääoma, itseohjautuvuus, työhyvinvointi, teal, työelämä

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

KOUSA, PÄIVI:

Motivation Paths for Tomorrow's
Work Day

Bachelor's Thesis in Business
Administration

58 pages, 7 pages of appendices

Spring 2018

ABSTRACT

Scientific studies have shown that human, immaterial capital has become a key resource of future work life. Its exploitation is the most characteristic feature of successful organizations alongside several other future-related phenomena. Humanity is a key factor in the ability to change, productivity, work ability, and well-being at work.

The aim of the study was to increase understanding of motivation as a working life skill by examining the multiplicity of motivation and the factors influencing motivation. The aim of the study was to develop motivational paths for use in workplace coaching, job counseling and training. The theoretical part examines multidisciplinary sources on work motivation from the fields of humanistic science, positive psychology, business science and developmental psychology. This is a qualitative study, with seven students studying work supervision as respondents in the empirical, controlled survey.

The study confirmed that motivation is connected with many human meanings and needs. It increased understanding of the diversity and the simultaneous effects of different motivation factors. Three integral motivational paths emerged from the study. The empirical part of the study confirmed the interactivity of inner experiences and the outside world. The motivation paths could be used as a starting point for personnel development in various work life related group or individual interventions, such as job counseling, mentoring and work community training. The goal is to develop these paths into a tool for human capital training.

Key words: motivation, human capital, self-management, well-being at work, Teal, work life

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	Työn tausta	1
1.2	Tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset	4
1.3	Työn tietopohja	5
1.4	Opinnäytetyön rakenne	7
2	NÄKÖKULMIA MOTIVAATIOON	9
2.1	Tietoisuuden yhteys motivaatioon	9
2.2	Itseohjautuvuusteoria	12
2.3	Työhyvinvointitutkimus	16
2.4	Palvelumotivaatiotutkimus	19
2.5	Uuden ajan organisaatio: Teal	24
2.6	Motivaatiopolut	26
3	TYÖMOTIVAATIO KÄYTÄNNÖSSÄ	28
3.1	Tutkimukseen osallistumisen taustat ja rajaukset	28
3.2	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kulku	29
3.3	Tutkimustulokset	31
3.3.1	Yhteinen loppukeskustelu	31
3.3.2	Kontrolloitu kysely	34
3.4	Tutkimuksen luotettavuus	41
4	JOHTOPÄÄTÖKSET	44
4.1	Tulosten pohdintaa	44
4.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	45
4.3	Oma kokemukseni	46
4.4	Jatkotutkimusaiheita	47
5	YHTEENVETO	49
	LÄHTEET	51
	LIITTEET	58

1 JOHDANTO

Todellisuudessa ihminen ei kaipaa kaikista rasituksista vapaata olemista vaan ponnistelua kohti arvoistaan päämäärää. (Frankl 2010.)

1.1 Työn tausta

Työ käsittelee hyvinvoivalle työelämäihmiselle välttämätöntä psyykkistä ominaisuutta, motivaatiota. Yksilöllinen hyvinvointi on kriittisen tärkeä työelämäresurssi yhteiskunnallisesti, sillä sen puutteiden kustannukset koituvat yhteiskunnan vastattaviksi monella tasolla. Vuonna 2012 valtion 52 miljardin euron budjetista kului 24 miljardia euroa ennenaikaisen eläköitymisen aiheuttamiin kustannuksiin (Manka 2012). Nuorten syrjäytyminen on hälyttävä signaali. Pelkästään yhden työmarkkinoilta syrjäytyneen nuoren kansantaloudellinen kustannus Valtiontalouden tarkastusviraston raportin mukaan jo vuonna 2007 oli yli miljoona euroa, olosuhteissa, joissa syrjäytyminen työmarkkinoilta kestää koko eliniän tai vähintään 60 ikävuoteen saakka (Valtiontalouden tarkastusviraston toiminnantarkastuskertomus 146/2007). Pekka Vehviläinen kirjoittaa Helsingin Sanomissa 17.4.2017 kuntien työntekijöiden työpahoinvoinnista. Artikkeeliin liittyvän tutkimuksen mukaan kuntatyöntekijälle ainoiksi keinoiksi päästä pois pahoinvoinnin oravanpyörästä on sairausloma, työpaikan vaihto tai ennenaikainen eläke (Vehviläinen 2017). Työpahoinvoinnin seuraukset koituvat kansantalouden kannettavaksi erilaisina rahallisina kustannuksina sekä työvoimaresurssin menetyksenä.

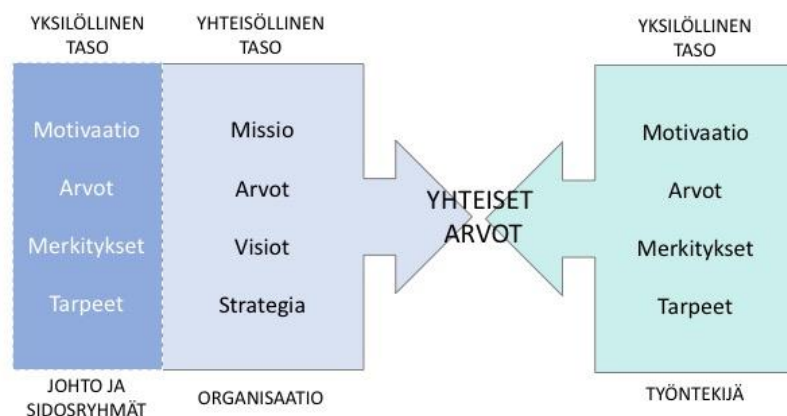
Motivaatio aiheena on ajankohtainen ja tutkimuksen arvoinen ja sen taustoittaminen hyvinvoinnin kautta on perusteltua, sillä työn imua koskevat kansainväliset ja kotimaiset tutkimukset osoittavat, että motivaatiota kuvaava tunnetila kuten innostus korreloi vahvasti työhön sitoutumiseen, hyvinvointiin, terveyteen ja työn tehokkuuteen (Martela & Jarenko 2014, 52).

Maailmasta on tullut moniulotteinen paikka ainakin ihmismielen näkökulmasta tarkasteltuna. Jatkuva teknologian kehittyminen, kulttuuri- ja arvomaailmassa tapahtuvat muutokset, talouden ja markkinoiden kehitys, poliittiset järjestelmät ja ihmisen tietoisuuden kehittyminen koskettavat läheisesti työelämää ja ihmistä. Siirtyminen tietoyhteiskunnan tarpeista vuorovaikutusyhteiskunnan tarpeisiin voi perustua vain inhimillisen tietoisuuden kasvuun ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen parempaan laatuun. Tämä luo mahdollisuudet siirtyä taloudellisesta voitontavoittelusta inhimillisen pääoman ymmärtämiseen ja sen myötä dynaamisiin ja itseorganisoituihin järjestelmiin, joilla tutkitusti on myönteinen vaikutus myös työhön sitoutumiseen ja motivaatioon. Tuleva aikakausi tulee siirtämään painopisteen älykkyyden ihannoinnista tietoisuuteen todellisena potentiaalina, jossa korostuu ihmisen tarve kehittyä yhä kokonaisemmaksi. Työtä tehdään kokonaisena omana itsenä, jolloin rajat työ- ja kotiminän välillä laimenevat tai häviävät kokonaan. Ammatillisen osaamisen lisäksi ihmisen sosiaalinen kyvykkyys ja henkinen kypsyys kasvavat mahdollistaen sen, että tulevalla aikakaudella jokainen työntekijä on päättäjää ja vastuunkantaja. Organisaatioiden hierarkisuuden vähentyessä minimitasolle työtehtävät samanarvoistuvat, vaikkakin voivat olla erilaisia. (Wilenius 2015, 224-225.)

Manuel Castells ja Pekka Himanen esittivät vuonna 2013 eduskunnalle tekemässään Kestävän kasvun malli –raportissaan visiona kestävästä, yhteiskunnallisesta kasvusta, että ihmisen tulisi voida elää arvokasta elämää ja oman arvokkuuden kokemuksen kautta nähdä sama arvokkuus myös muissa ihmisissä. He korostivat elämän tavoitteen siirtämistä taloudesta inhimilliseen hyvinvointiin, jolla on tutkimuksissa todettu olevan yhteys elämän mielekkyyden kokemuksen kautta arvopohjaisiin elämäntavoitteisiin ja sisäiseen motivaatioon. (Castells & Himanen 2013.) Pyrkimys tukea ihmisen hyvinvointia ulkoisilla palkkioilla kuten raha ei motivaatiotutkimusten mukaan riitä pitkäaikaiseksi hyvinvoinnin lähteeksi (Martela 2014, 61).

Inhimillistä hyvinvointia voidaan tarkastella useasta tutkimussuunnasta käsin. Tämä työ ja nykyinen työhyvinvointitutkimus pohjautuvat pääosin eudaimoniseen lähestymistapaan, joka tarkoittaa hyvän elämän tarkastelua inhimillisten mahdollisuuksien sekä oman tosiminän ja elämäntarkoituksen suunnasta. (Hakanen 2009.)

Nykyinen työelämä on rakentunut pitkälti organisaatioiden omistajien sekä muun johdon määrittelemistä tarpeista käsin ja työntekijän rooliksi on jäänyt sopeutua täyttämään muiden määrittelemiä tarpeita ja päämääriä. Tällä on tutkimuksissa todettu olevan negatiivinen vaikutus työntekijän motivaatioon sillä seurauksella, että työntekijän kyvykkyys ja osaaminen jää huomioimatta ja hyödyntämättä työntekijän kokiessa itsensä usein ”merkityksettömäksi” ja irralliseksi systeemin osaksi (Liewendahl 2014). Yksittäisen työntekijän korkean motivaatio on vastaavasti huomattu synnyttävän paitsi yksilöllistä myös yhteisöllistä hyvinvointia vastavuoroisessa suhteessa työnantajaorganisaation merkitysmaailman kanssa. Myöskin työntekijän ja työnantajaorganisaation samansuuntaiset tarpeet ja arvomaailma vaikuttavat työntekijän kokemaan työhyvinvointiin (Kuvio 1.) (Hakanen 2009).



Kuvio 1. Organisaation ja sen työntekijöiden tarpeiden kohtaaminen

Työ yksin ei voi täyttää kaikkia yksilöllisiä tarpeita. Henkilökohtaisten arvojen ja tarpeiden tiedostaminen ja niihin pohjautuvat valinnat

vaikuttavat keskeisesti työhyvinvointiin (Hakanen 2009).

Frederic Laloux toteaa organisaatiotutkimuksessaan *Reinventing organizations* osuvasti, että nykyajan organisaatioissa on jotain rikki (2014, 14). Lineaariset, käskytykseen ja kontrolliin keskittyvät johtamiskäytännöt sekä näitä käytäntöjä tukevat hierarkiset, ylhäältä-alaspäin toimivat valtarakenteet eivät ole toimivia siinä maailmassa, jota kohti kaiken aikaa liikumme (Martela ja Jarenko 2016, 168; Laloux 2016, 59). Ulkopuolisen vallankäytön ja kontrollin on todettu vähentävän sekä motivaatiota sekä yksilöllistä hyvinvointia. Työntekijöillä on tarve vaikuttaa itse omaan työhön ja ohjata sitä. (Liewendahl 2014.)

Organisaatioiden työroolit, toimintatavat, johtamiskäytännöt ja valtarakenteet ovat omaan aikaansa sidottuja määrittäjiä, jotka heijastavat yksipuolisesti esimiesten ja johdon tarpeita sekä ajattelu- ja uskomusjärjestelmiä. Kulttuuriin sisäänrakennettujen käytäntöjen purkaminen ja korvaaminen työntekijöitä motivoivammilla, inhimillistä hyvinvointia lisäävillä ja ylläpitävillä toimintatavoilla on hidasta ja voikin pienissä erissä toteutuakseen vaatia useita sukupolvenvaihdoksia.

Tutkimuksen aihevalintaan on vaikuttanut kirjoittajan oma pitkäaikainen työelämäkokemus ja sen myötä aito kiinnostus niitä tekijöitä kohtaan, jotka vaikuttavat yksilölliseen työhyvinvointiin. Motivaation moniulotteisuus ihmisen sisäisenä innostajana ja toiminnan käynnistävänä ilmiönä on kiehtovaa. Aihe on kiinnostava myös tutkijan oman liiketoiminnan näkökulmasta, joka on keskittynyt henkilöstön ja työyhteisöjen kehittämiseen tukemalla niissä työskenteleviä ihmisiä ja heidän työmotivaatiotaan koulutuksen, työnohjauksen ja valmennuksen keinoin.

1.2 Tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Opinnäytetyön tarkoituksena on lisätä ymmärrystä motivaatiosta työelämätaidona kartoittamalla motivaation syntymiseen vaikuttavia tekijöitä.

Työn tavoitteena on laatia lisääntyneeseen ymmärrykseen perustuen motivaatiopolkuja hyödynnettäväksi tutkijan omassa liiketoiminnassa liittyen henkilöstön kehittämisen interventioihin kuten työyhteisövalmennukset, mentorointi ja työnohjaus.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on:

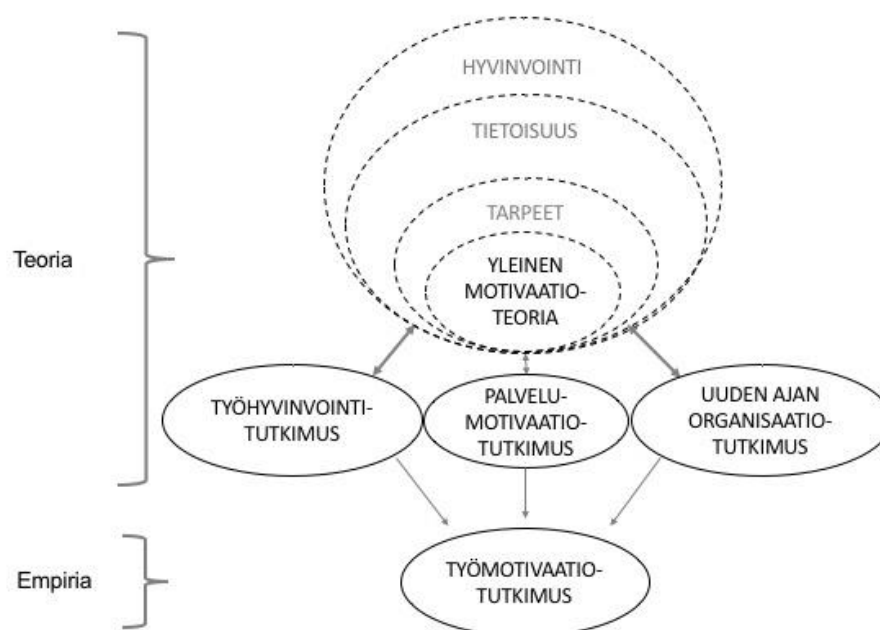
- Mitkä tekijät vaikuttavat työmotivaatioon?

Päätutkimuskysymyksiin etsitään vastausta seuraavien alatutkimuskysymysten avulla:

- Mistä motivaatio syntyy?
- Mihin omaan työhön liittyviin tekijöihin voi itse vaikuttaa ja millä tavoin?

1.3 Työn tietopohja

Työn lähteet ja tietopohja (Kuvio 2.) korostavat inhimillisyyttä ja kokonaisvaltaista ihmiskäsitystä, joiden on todettu olevan tietoyhteiskuntaa seuraavassa inhimillistä tietoisuutta korostavassa vuorovaikutusyhteiskunnassa elävän ihmisen keskeisiä teemoja (Wilenius 2015, 224-225). Työssä on käytetty viime vuosina julkaistuja, tieteellisesti luotettavia työhyvinvointi- ja motivaatiotutkimuksia sekä motivaatioteorioiden klassikkoja. Ihmisyyden moniulotteisuudesta johtuen työssä on tarkoituksellisesti pyritty lähestymään aihetta poikkitieteellisesti humanistisen tieteen, filosofian, palvelu- ja motivaatiotieteiden sekä kehityspsykologiaan pohjautuvan integraaliteorian näkökulmista.



Kuvio 2. Tutkimuksen koko kuva

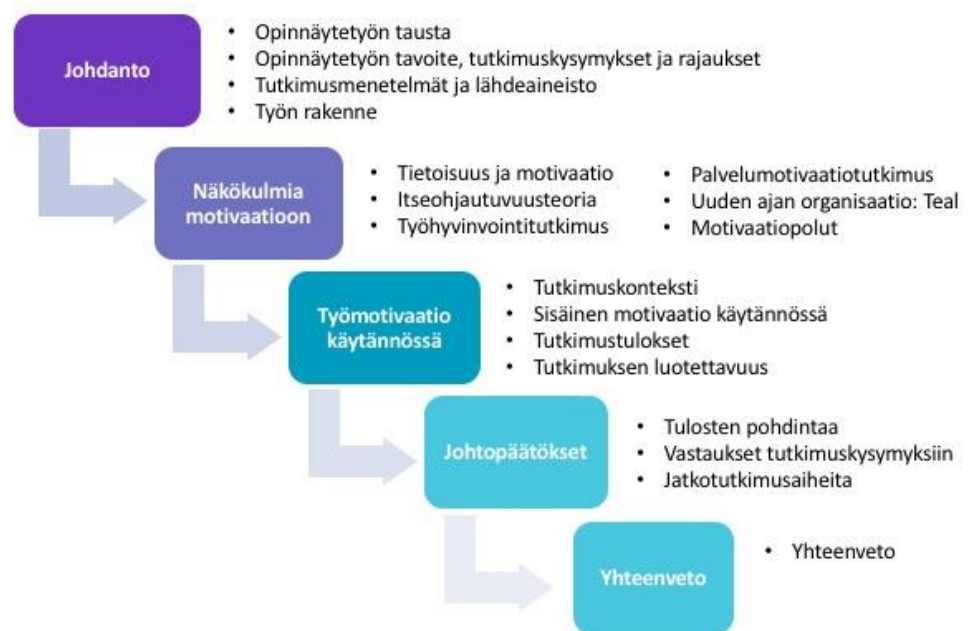
Työhyvinvointinäkökulmaa motivaatioon peilataan VTT Jari Hakasen Työterveyslaitoksella vuonna 2009 toteuttaman Työsuojelurahaston tilaaman selvityksen sekä tätä tukevien tieteellisten julkaisujen kautta. Nykytutkimuksen puolelta keskeisessä asemassa työssä on tarveteoreettista tutkimussuntaa edustava Edward L. Decin ja Richard M. Ryanin itseohjautuvuusteoria. Palveluammatteihin liittyvää motivaationäkökulmaa edustaa KTT Helena Liewendahlin vuonna 2014 Helsingin Kauppakorkeakoululla tekemä väitöskirjatutkimus palvelumotivaatiosta ja myötävaikuttavista työyhteisölle jalkautetuista johtamisen käytännöistä. Työhön on valittu myös yksi ei-akateeminen tutkimus, joka edustaa erinomaisen hyvin inhimillisen pääoman käyttöönnon mahdollisuuksia tulevaisuuden työelämässä. Tämä Frederic Lalouxin vuonna 2014 valmistunut 3-vuotinen organisaatiotutkimus nostaa motivaatiokentälle kutsumuksellisen motivaation mahdollisuudet. Näiden poikkitieteellisesti valittujen tutkimuslähteiden tarkoituksena on tukea työn tavoitetta muodostamalla motivaatiosta ilmiönä monipuolinen kuva sekä tukemalla motivaatiopolkujen laatimistyötä.

Paitsi yhteiskunnallinen rakennemuutos myös ihmisten yleinen huonovointisuus ja sen seurauksena yhteiskunnalle kertyvät kustannukset ovat pakottaneet eri yhteiskunnalliset toimijat etsimään keinoja pysäyttää huonovointisuuden kehitys. 2000-luvulla onkin voitu havaita käänne työelämäntutkimuksessa, jonka huomio on kääntynyt työn epäkohdista ihmiseen, siihen mikä häntä kannattelee, motivoi ja innostaa sekä mikä siihen, mikä tekee työstä mielekästä. (Hakanen 2009.)

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Työn ”*Johdanto*”-kappaleen tarkoituksena on taustoittaa tutkimusta yleisesti ja toisaalta sitoa se tulevaisuuden työelämän tarpeisiin.

Opinnäytetyön kokonaisrakenne on kuvattu kuviossa 3.



Kuvio 3. Opinnäytetyön rakenne

”*Näkökulmia motivaatioon*”-kappale edustaa työn teoriaosuutta, jossa motivaatiota tarkastellaan neljästä motivaatioon liittyvästä tutkimussuunnasta käsin. Tutkimukset heijastavat kevyesti myös seuraavia historian, nykyisyyden ja tulevaisuuden tutkimuksellisia aikaulottuvuuksia:

1. Yleinen motivaatioteoria (historia)
2. Työhyvinvointitutkimus (nykyisyys)
3. Palvelumotivaatiotutkimus (nykyisyys ja tuleva)
4. Tulevaisuuden organisaatiotutkimus (tulevaisuus)

Kappale *"Työmotivaatio käytännössä"* käsittää työn empiirisen tutkimuksen, tutkimusmenetelmäkuvauksen ja tutkimuksen kulun kuvauksen vaihe vaiheelta. Siinä arvioidaan myös tutkimuksen tuloksia sekä tutkimuksen luotettavuutta.

"Johtopäätökset" -kappaleessa pohditaan tutkimuksen tuloksia tutkimuskymysten valossa sekä valotetaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita ja *"Yhteenveto"* sisältää lopuksi lyhyen läpileikkauksen tutkimuksesta.

2 NÄKÖKULMIA MOTIVAATIOON

2.1 Tietoisuuden yhteys motivaatioon

Kehittäjänä uskon, että luomme todellisuutta joka hetki, ja näissä hetkissä lepää mahdollisuutemme liittyä mukaan ja osallistua sekä muuttaa itseämme ja todellisuuttamme. Olla läsnä ja tietoinen voi luoda työhyvinvointia, lisätä aloite- ja uusiutumiskykyä sekä mahdollistaa laadullisesti parempaa keskinäistä vuorovaikutusta ja niin edelleen. (Takanen 2013, kirjoittajan suomennos).

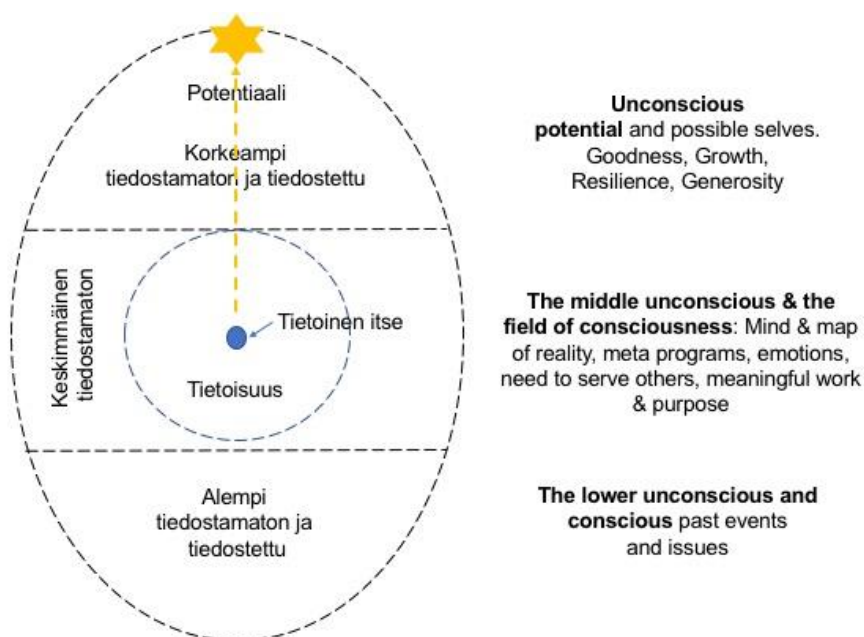
Ihmisyys ja inhimillinen tietoisuus ovat kiinnostaneet tutkijoita kautta aikain. Abraham Maslow lähestyi ihmisyyttä ja tietoisuutta tarpeista (*human needs*) käsin, Jean Piaget inhimillisen tiedonkäsittelyn (*cognitive*) näkökulmasta, Clare Graves arvolähtöisesti (*values*), Kohlberg ja Gilligan moraalin kehittymisen näkökulmasta (*moral development*), Jane Loewinger tarkasteli tutkimuksessaan itsetuntoa ja ihmisen minuutta (*self-identity*) kehityksellisenä prosessina (Laloux 2014, 14).

Tulevaisuustutkimuksen puolella osaamis- ja tietoyhteiskuntaa seuraavaa jo käsillä olevaa aikakautta kutsutaan vuorovaikutusyhteiskunnaksi, jossa korostuvat inhimillisen älykkyyden lisäksi tietoisuus ja ihmisten tarve tulla yhä kokonaisemmiksi (Wilenius 2015, 224). Tietoisuuden käyttö mahdollistaa myös henkilökohtaisen motivaation tunnistamisen, joka on perustavaa laatua oleva lähtökohta hyvinvoivalle ihmiselle. Nykyisin onkin alettu puhua tietoisuustaidoista työelämätaidona. Useat tutkimukset ovat osoittaneet tietoisien läsnäolon lisäävän työhyvinvointia, aloitteellisuutta, uusiutumiskykyä ja monella tavoin parantavan vuorovaikutuksen laatua (Takanen 2013). Tiedostamista voi kutsua myös huomaamiseksi (*noticing*) (Langer 2015). Huomaaminen mahdollistaa tietoisten valintojen tekemisen ja oman toiminnan tietoisemmän suuntaamisen, joka on itseohjautuvuuden edellytys. Tulevaisuuden työelämän korostamat sosiaaliset taidot ja kyky olla tietoisesti läsnä mahdollistavat uudenlaisen suhteen luomisen itseen ja toisiin. Niiden myötä kehittyvät myös

yhteisöllisyyden, yhteistyö- ja vuorovaikutuskyvykkyyden sekä yhdessä luomisen taidot. (Takanen 2013.)

Humanistisen psykologian edustaja Roberto Assagioli (1888-1974) teki urauurtavan elämäntyön tietoisuustutkimuksen parissa tuoden inhimillisen potentiaalin käsitteen psykologiaan. Assagioli tunnetaan erityisesti tahtotyömallinnuksessaan, jota hän kuvaa muun muassa kirjassaan *The Act of Will – From Intention to Realization*, jossa hän korosti motivaation heräämisen ja tunnistamisen edellytyksenä tietoisuuden, tarkoituksellisuuden, merkitysten, tavoitteen ja aikomuksen heräämisen huomaamista (Assagioli 2010,101-104). Inhimillinen potentiaali on noussut myös 2000-luvun työelämä tutkimuksissa keskeiseksi käsitteeksi erityisesti positiivisen psykologian puolella, jonka käsitteistön kuten esimerkiksi työn imu se on yhdistynyt yhdeksi motivaatiota synnyttäväksi tekijäksi (Hakanen 2009).

Assagiolin ajatukset ovat tavoittaneet myös kauppatieteellisen nykytutkimuksen. Helena Liewendahl kuvaa yksilöllistä motivaatiota väitöstutkimuksessaan vuonna 2014 mukaellen Assagiolin tietoisuusmallinnusta (Kuvio 4.). Liewendahl on kuvannut yksilöllisen motivaation psykologisten periaatteiden koostuvan mielestä (*mind*), todellisuudesta (*map of reality*), mielen meta-ohjelmista (*meta-programs*), tunteista (*emotions*), tarpeesta palvella muita (*need to serve others*), merkityksellisestä työstä ja tarkoituksesta (*meaningful work and purpose*).



Kuvio 4. Tietoisien ja tiedostamattoman mielen sekä itsen psykologinen mallinnus (mukaellen Assagioli 2010, 12; Liewendahl 2014)

Motivaatio on terminä hiukan epämääräinen. Käsitteenä se pohjautuu latinankieliseen sanaan *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Motivaatiota käytetään yläkäsitteenä kuvaamaan niitä psykologisia voimia, jotka saavat ihmisen toimimaan (Härkönen 2013). Useat tutkijat eri tieteenaloilta ovat pyrkineet tunnistamaan niitä tekijöitä, jotka vahvistavat tai heikentävät motivaatiota. Motivoitumiseen vaikuttavat sekä ulkoiset ympäristö- ja olosuhdetekijät että ihmisen sisäiset, psykologiset tekijät, jotka vuorovaikuttavat keskenään. Motivaatio heijastaa tekemisen aikomukseen liittyviä tunnetiloja ja heijastuu hyvinvoinnin kokemukseen. Motivaatio liittyy myös toiveikkuuden kokemukseen, joka on osa psykologista pääomaa (Manka, Larjovuori, Heikkilä-Tammi 2014).

Motivaatioteoriat on tyypillisesti jaettu sisältö- eli tarvepohjaisiin teorioihin sekä kognitiivisiin eli prosessiteorioihin. Tässä tutkimuksessa painotuvat tarve teorioiden näkökulmat. Tarveteoriat selittävät ihmisen käyttäytymisen sisäisiä syitä, jotka säätelevät ihmisen toimintaa, sen aloittamista, ylläpitoa ja lopetusta. Holistisen ihmiskäsityksen mukaan kaikki eri motivaatioteoriat selittävät samaa asiaa eri näkökulmasta.

Tunnetut tarvemotivaatiotutkijat Abraham Maslow, Frederic Herzberg sekä David McClelland kehittivät kukin oman teorianmallinnuksensa, Maslow kuuluisan tarvehierarkian, Herzberg motivaatio- ja hygienieateorian ja McClelland suoritusmotivaatioteorian. Maslow'n tarvehierarkian hypoteesi oli, että pyramidimuodossa kuvattujen tarvetasojen alempi kerros tulee olla tyydyttynyt ennen kuin ihminen voi siirtyä seuraavalle tasolle. Tästä ei ole empiirisissä tutkimuksissa saatu näyttöä ja Maslow on myös itse myöntänyt, että ihmisen motivaatio on huomattavasti pyramidimallia monitahoisempaa (Martela 2015). Useat nykytieteen suuntaukset ovat päätyneet pitämään tarpeita olennaisena lähtökohtana motivaation synnyssä (Deci & Ryan 2000).

Yhtä lailla motivaatio yleisesti kuin sisäinen motivaatio itsessään on monitahoinen, inhimillinen konsepti, jonka osatekijät vaikuttavat ihmisen toimintaan kokonaisvaltaisesti (Ford 1992) ja samanaikaisesti.

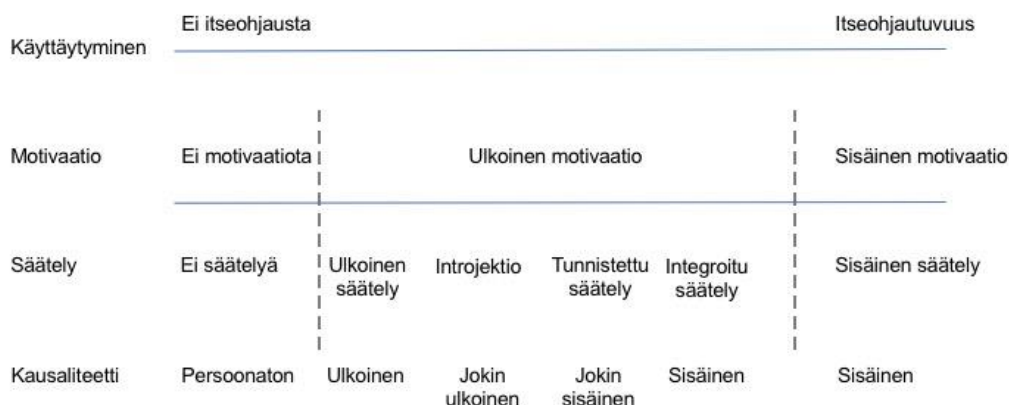
2.2 Itseohjautuvuusteoria

Itseohjautuvuudella (*self-management*) on todettu olevan yhteys ihmisen motivaation synnyssä (Deci & Ryan 2000). Motivaation lähteet ovat yksilöllisiä ja erilaisia. Yhteistä niille on se, että motivoitumisen taustalla vaikuttavat tekijät, jotka ihminen kokee merkityksellisiksi (Assagioli 2010; Deci & Ryan 2000). Ihmistä ei voi suoraan motivoida ulkoapäin, mutta motivaation syntymiseen ja vahvistamiseen voidaan myötävaikuttaa ihmisen ulkopuolelta. (Ford 1992; Liewendahl 2014) Humanistisen psykologian puolelta myös Maslow ja Frankl korostavat arvoja ja merkityksiä tärkeinä paitsi motivaatiolle myös selviytymiselle elämässä. Humanistisen suuntauksen mukaan myös tasapaino itsen ja maailman välillä on motivaation kannalta tärkeää (Liewendahl 2015).

Edvard Deci tutki motivaatiota 30 vuotta kunnes yli sadan tutkimuksen meta-analyysi vuonna 1999 osoitti nykyisen itsemääräytymisteorian (*self-determination theory, SDT*) motivaatiokäsityksen paikkansa pitävyyden. Sen ydinsanoma on: ulkoiset palkkiot vähentävät sisäistä motivaatiota.

Itsemääräytymisteoriaa kutsutaan myös itseohjautuvuusteoriaksi (Martela 2015, 59-62).

Motivaation alkuperä voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon (Kuvio 5). Ulkoisen motivaation alakäsite *ulkoistettu kontrolli* tarkoittaa, että asioita tehdään, koska toimintaa kontrolloidaan ulkoapäin. Ulkoisen kontrollin toinen muoto, *sisäännotettu kontrolli* taas pohjautuu kielteisten tunnekokemusten välttelyyn eli että tehdään asioita, jotta vältetään esimerkiksi syyllisyyden tai häpeän tunteiden herääminen. Ulkoiselle motivaatiolle on tunnusomaista, että tehdään asioita, koska koetaan, että on pakko. Ulkoisesti motivoitunut toiminta kuluttaa ihmisen voimavaroja (Deci & Ryan 2000), heikentää sitoutumista kulloinkin käsillä olevaan tekemiseen ja vaikuttaa pidemmän päälle ihmisen terveyttä heikentävästi (Hakanen 2009).



Kuvio 5. Itseohjautuvuuden jatkumo motivaation näkökulmasta (Deci & Ryan 2000)

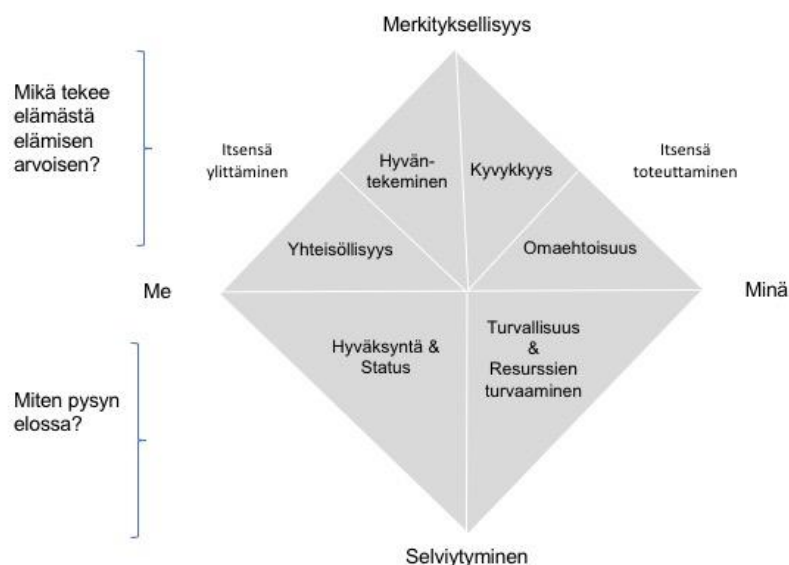
Sisäisen motivaation luonne on proaktiivista eli toimintaa edeltävää ja ennakoivaa. Se tarkoittaa, että toiminta vetää puoleensa sen itsensä vuoksi ja se voi tuntua hakuutena ryhtyä toimimaan ja toteuttamaan itseä. *Sisäsyntyinen motivaatio* tuntuu itsessään nautinnolliselta. *Sisäistetyssä motivaatiossa* on arvopohja. Se kytkeytyy itselle tärkeisiin päämääriin ja se

tuntuu arvokkaalta. (Martela & Jarenko 2016.) Taulukossa 1. havainnollistetaan rinnakkain ulkoisen ja sisäisen motivaation lähteitä, tuntemuksia ja seurauksia.

TAULUKKO 1: Ulkoisen ja sisäisen motivaation ominaisuuksia (Martela & Jarenko 2016)

Ulkoinen motivaatio	Sisäinen motivaatio
Lähde	
Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset	Sisäinen innostus tekemiseen
Negatiiviselta suojautuminen	Positiiviseen etsiytyminen
Tuntuu	
Reaktiivista	Proaktiivista
Ihminen työntää itseään kohti	Tekeminen vetää puoleensa
Pelko	Rohkeus
Stressaavaa, ahdistavaa	Innostavaa, iloista
"Keppi ja porkkana"	"Leikki"
Seuraus	
Kaventaa näkökulmaa	Laajentaa näkökulmaa
Näkee uhkia	Näkee mahdollisuuksia

SDT:ssa motivaatioajattelun lähtökohta liittyy kysymyksiin *elossasäilymisestä ja elämisen arvoisen elämän rakentamisesta*. SDT selittää motivaatiota neljällä ulottuvuudella, joita ovat selviytyminen, merkityksellisyys, minä ja me -ulottuvuudet. Selviytymiseen liittyviä tarpeita sen mukaan ovat hyväksyntä ja status sekä turvallisuus ja resurssien turvaaminen. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan tarkemmin merkityksellisyyttä ja siihen liittyviä psykologisia perustarpeita motivaation lähteenä (Kuvio 6.).



Kuvio 6. Motivaatiotimantti (Martela 2015, 54)

Merkityksellisyyteen liittyviä psykologisia perustarpeita ovat omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Näistä on puhekielessä käytetty myös muita rinnakkaisnimityksiä *vapaus*, *virtaus ja vastuu* tai *itsenäisyys*, *yhteenkuuluvuus ja pärjäävyys*. Frank Martela on esittänyt *hyväntekemistä* neljänneksi perustarpeeksi vapaaehtoisuuden, kyvykkyuden ja yhteisöllisyyden rinnalle. Hyväntekemisestä on kerätty tutkimusnäyttöä useita vuosia ja tutkimukset ovat antaneet varovaisen myönteisiä viitteitä siitä, että hyväntekeminen muille olisi ihmisillä myös sisäsyntyinen ja motivaatiota lisäävä tarve erityisesti silloin, kun hyväntekemisestä seuraa sen vastaanottajalle myönteinen kokemus. (Martela 2015, 70.) Viime vuosien tutkimuksissa on todettu hyväntahtoisuuden (*benevolence*) ylipäättään lisäävän inhimillistä hyvinvointia myös ilman, että sitä olisi osoitettu erityisesti kenellekään vastapuolelle (Martela & Ryan 2015; Martela & Ryan 2016a; Martela & Ryan 2016b.; Martela, Ryan & Steger 2017).

Decin alkuperäistutkimus vuosina 1971 ja 1972 osoitti, että ulkoinen palkitseminen (esimerkiksi rahapalkkio) vähensi sisäistä motivaatiota ja vastaavasti käyttäytyminen, joka oli alkuperältään täysin omaehtoista tuntui paitsi omalta vaikutti myös myönteisesti sisäiseen motivoitumiseen

ylläpitäen ja vahvistaen sitä. Tässä tutkimuksessa omaehtoisuudesta käytetään nimitystä vapaaehtoisuus, joka on kuvaava suomenkielinen käsite. Vapaaehtoisuus liittyy vapauteen kuunnella omia toiveita, tehdä valintoja vapaasta tahdosta käsin ja ohjautua näin mielekkäältä tuntuvaan toimintaan. Tällöin motivaatio on peräisin ihmisestä itsestä. Sen vastakohta on pakotettu tai kontrolloitu tekeminen. (Deci & Ryan 2000.)

Decin ja Ryanin mukaan vapaaehtoisuutta voidaan pitää avaimena sisäiseen motivaatioon kyvykkyyden rinnalla. Yhteisöllisyydellä on todettu myös olevan vaikutusta motivaatioon inhimillisen turvallisuuden tunteen kautta, joka motivaatiotimantissa (Kuvio 6.) on yksi selviytymiseen liittyvä tarve. Yhteisön tuki silloin kun se on lämmintä ja välittävää lisää turvallisuuden kokemusta ja edelleen sisäistä motivaatiota, mikäli omaehtoisuus ja kyvykkyys ovat optimaalisella tasolla. SDT:n mukaan ihmisen sisäsyntyiset tarpeet saavat ihmisen sitoutumaan tekemiseen, joka tuntuu vapaaehtoiselta, ”uudelta”, kiinnostavalta ja kun se sisältää optimaalisen haastetason suhteessa tekijän taitoihin. SDT:n motivaatiokäsitys on systeeminen. Sen mukaan kaikki tekijät yhtä lailla niiden olemassaolo tai puuttuminen, vahvuus tai vähäisyys vaikuttavat ihmisessä samanaikaisesti. (Deci & Ryan 2000.)

2.3 Työhyvinvointitutkimus

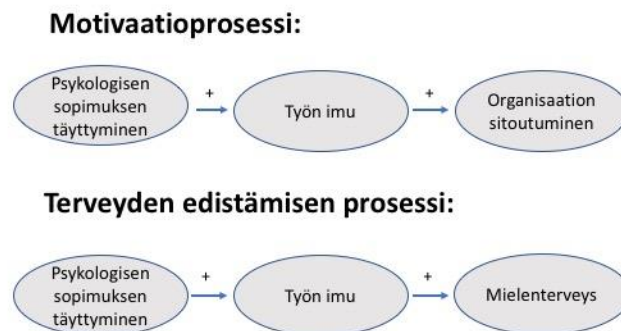
Työmotivaatio muodostuu sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä, jotka järjestelmänä virittävät ihmisen toimintaa ja työkäyttäytymistä tavoitesuuntaisesti antaen sille suunnan, keston, muodon ja voimakkuuden (Härkönen 2013). Motivaation ja hyvinvoinnin välillä vallitsee tutkimusten mukaan korrelaatio. Tässä tutkimuksessa työhyvinvointia tarkastellaan Jari Hakasen Työsuojelurahastolle vuonna 2009 laatimaan selvitykseen nojautuen. Selvityksen mukaan motivaatiolla on vahvat kytkennät työn tarjoamiin voimavaroihin, henkilöstön sitoutumiseen, työn imun kokemukseen sekä terveyteen.

Hakasen selvitys pohjautuu humanistisen tieteen ja positiivisen psykologian tutkimustuloksiin, joihin viitattiin kappaleessa 2.1. ja jotka ovat vahvistaneet asemaansa 2000-luvulla työtä, työhyvinvointia ja työuupumusta koskevissa tutkimuksissa. Abraham Maslow ja Carl Rogers halusivat nostaa jo 1950-luvulla tutkimuksen kohteeksi ”kärsivien” rinnalle myös hyvinvoivat ja terveet ihmiset (Hakanen 2009). Freudin ajalta peräisin oleva ongelmakeskeisyys alkoi pikkuhiljaa täydentyä myönteisempään suuntaan positiivisen organisaatiokäyttäytymisen (*positive organizational behaviour, POB*) näkökulmilla, joissa keskeistä on sen vahvistaminen mikä toimii, on oikein ja voi muuttua paremmaksi (Hakanen 2009). Positiivisesta psykologiasta ovat nousseet myös sellaiset korkea motivaatiota kuvaavat työhyvinvoinnin termit kuin työn imu (*work engagement*), kukoistus (*flourishing*), flow, täyttymys, yhteisöllisyys, sosiaalinen yrittäjäyys sekä sosiaalinen arvонуonti. (Hakanen 2009; Liewendahl 2016.)

Työn imulle on tunnusomaista tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tutkimusten mukaan työn imu korreloi myös innostuksen ja energisyyden kokemuksen, työn tuloksellisuuden, tehokkuuden, hyvinvoinnin kokemuksen sekä aktiivisen toimijuuden kanssa, joiden seurauksena syntyy sitoutunutta toimintaa (Hakanen 2009).

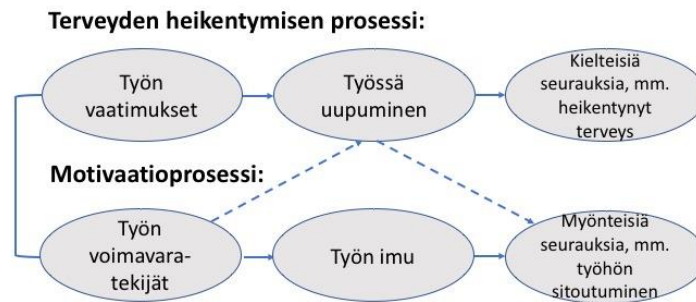
Sitoutuminen ja motivaatio ovat käsitteinä läheiset ja kuvaavat ihmisen mielenkiintoa jotain asiaa tai tekemistä kohtaan. Motivaatiota on myös kuvattu ilmauksella ”toiminnan sytyke” (Hanhela 2013). Pertti Laine totesi väitöstutkimuksessaan vuonna 2013 työhyvinvoinnin kehittämisen olevan vaikeaa, koska työntekijät eivät ole sitoutuneita siihen työhön mitä he tekevät. Sitoutumisella työkontekstissa tarkoitetaan muun muassa henkilön psykologista suhdetta siihen organisaatioon, jossa hän on töissä (Pitkänen 2013). Sitoutumisen käsite liittyy näin myös työnantajan ja työntekijän väliseen psykologiseen sopimukseen ja erityisesti työntekijän kokemukseen tuon sopimuksen täyttymisestä. Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan kaikkia niitä työntekijän ja työnantajan välisiä uskomuksia ja odotuksia erilaisista palkkioista, joita eritoten työntekijä kokee olevansa

oikeutettu saamaan työnantajalta antamastaan työpanoksesta (Kangasniemi 2015). Tutkimuksissa on havaittu psykologisen sopimuksen täyttymisen synnyttävän työn imua, lisäävän myönteistä asennetta ja sitoutumista työtä kohtaan. Samoilla tekijöillä on havaittu myönteinen vaikutus sekä mielenterveyteen että ihmisen kokonaisterveyteen (Hakanen 2009). (Kuvio 7.)



Kuvio 7. Psykologisen sopimuksen täyttymisen vaikutus organisaatioon sitoutumiseen ja mielenterveyteen (Hakanen 2009)

Työssä motivoitumista Hakasen mukaan lisäävät myös työn tarjoamat voimavaratekijät, joita voivat olla itsenäisyys ja kehittymismahdollisuudet, työn tulosten näkeminen, myönteinen palaute, pulmatilanteissa esimiehen tuki sekä kannustava työilmapiiri (Hakanen 2009). Työn tarjoamat voimavaratekijät kytkeytyvät henkilökohtaisten odotusten kautta myös psykologiseen sopimukseen, joka jokaisen työntekijän kohdalla on eri sisältöinen. Hakasen mukaan myös työn tarjoamien voimavaratekijöiden ja työn vaatimusten välillä vallitsee vuorovaikutussuhde, jossa runsaasti voimavaroja tarjoavan työn ja kohtuullisen tai matalan vaatimustason seurauksena voidaan huomata myönteisiä seurauksia kuten työhön sitoutumista (Kuvio 8.).



Kuvio 8. Työn vaativuuden ja työn voimavarojen –malli (TV-TV) (Hakanen 2009)

Työmotivaation taustalla vaikuttavat myös henkilön inhimilliseen pääomaan kuuluvat metataidot kuten muutoskyvykyys, itsetuntemus, elämänhallintataidot ja kyky ohjata itseä. Tulevaisuudessa onkin ennustettu ihmiseen kytkeytyvien aineettomien pääomaresursien kuten asenne ja henkiset valmiudet korostuvan (Larjovuori, Manka, Nuutinen 2015).

2.4 Palvelumotivaatiotutkimus

Palvelumotivaatiotutkimus on saanut alkunsa tutkijoiden huomiosta, että ihmisen primääri tavoite ei olekaan oman edun maksimointi kuten taloustieteissä on ollut perusoletuksena vaan ihmistä kiinnostaa myös muut ihmiset ja heidän hyvinvointi. Julkisella sektorilla palvelumotivaatiolla viitataan työntekijän sisäiseen orientaatioon tavoitella työssä jotain muuta kuin omaa etua, esimerkiksi potilaan etua (Saarinen, Ruokolainen, Taimio, Pirttilä & Saija 2015).

Paitsi ihmisen toiminnassa yleisellä tasolla motivaatio on tärkeä tekijä kaikissa palveluammateissa, erityisesti kasvotusten (*face-to-face*) tai puhelimitse (*voice-to-voice*) tapahtuvassa asiakaspalvelussa, jossa asiakaspalveluhenkilö on läsnä ja suorassa kontaktissa kokonaisena itsenään. Tällainen viestintä on paljastavaa ja motivaatio palvella kuten

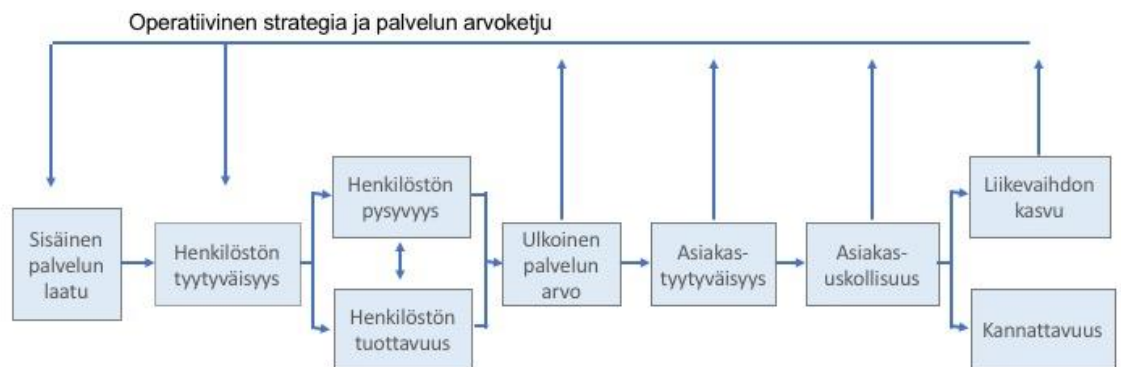
kiinnostus vastata asiakkaan tarpeisiin heijastuu herkästi elekielen tai äänenpainojen välityksellä viestinnän osapuolille. Kuvatunlainen suora vuorovaikutustilanne tekee työstä tunnettyä, jossa henkilökontaktin lisäksi kohtaavat sekä asiakaspalvelijan että asiakkaan monenlaiset tarpeet ja odotukset. Aivotutkija Katri Saarikivi sanoo Kauppalehdessä (Ellilä 2017), että *”teemme työtä koska on ihmisiä, joiden ongelmia pitää ratkoa ja joiden tarpeet pitää tyydyttää”*. Ihmisten tarpeet ovat erilaisia.

Asiakaspalvelutyötä tekevillä työntekijöillä on halu palvella asiakasta hyvin, hyödyntää työssä omaa osaamista, kantaa vastuuta omasta työstä sekä vaikuttaa omaan työhön ja sen kehittämiseen (Liewendahl 2014).

Asiakaspalvelutyö voi samanaikaisesti olla yksilöllistä ja yhteisöllistä vaikuttamista, jossa asiakas ja asiakaspalvelija vuorovaikuttavat keskenään ja jonka seurauksena asiakas kokee ns. arvokokemuksen (*value experience*). Toisaalta työyhteisön jäsenet heijastavat esimerkiksi työilmapiirin muodossa keskinäisen toiminnan laatua. Myös kappaleessa 2.3 kuvattu SDT korostaa samansuuntaisia motivaatiotekijöitä.

Onnistuneet palvelukohtaamiset ovat keskeisiä palvelun arvoketjussa (Kuvio 9.) toiminnallisen laadun, asiakastyytyväisyyden että henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta. Tyytyväinen asiakas vahvistaa asiakaspalvelijan tyytyväisyyttä. Henkilöstön tyytyväisyyden ja asiakastyytyväisyyden välillä vallitseekin myönteinen korrelaatio. Suhde on vuorovaikutteinen ja kaksisuuntainen. Jotkut tutkijat ovat jopa sitä mieltä, että ilman tyytyväisyyttä asiakastyytyväisyyttä olisi vaikea saavuttaa.

Asiakastyytyväisyys korreloi positiivisesti myös yrityksen liikevaihdon kanssa. Palveluilmapiiri ja työhyvinvointi ovat yhteydessä asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Työssään tyytyväinen ja motivoitunut henkilöstö tuottaa lisäarvoa organisaatiolle liikevaihdon ja kannattavuuden kasvun muodossa. (Liewendahl 2014.)



Kuvio 9. Palvelun arvoketju ja henkilöstötyytyväisyyden suhde asiakasuskollisuuteen (Martela & Jarenko 2016, 46)

Henkilöstön palvelumotivaatiolla on siis ratkaiseva vaikutus asiakkaan palvelukokemukseen ja tätä kautta organisaation mahdollisuuteen tuottaa lisäarvoa itselleen, henkilöstölleen ja asiakkailleen. Henkilöstön palvelumotivaation kautta realisoituvat palveluhenkilön (Liewendahl 2014):

1. **tietoisuus** yrityksen palvelulupauksista
2. **ymmärrys** yrityksen palvelulupauksista
3. henkilökohtainen **osaaminen** suhteessa lupauksiin sekä
4. henkilökohtainen **halukkuus** täyttää lupaukset asiakaspalvelutilanteessa

Liewendahl tutki väitöskirjatyössään työntekijöiden motivaatiota palvella ja täyttää yritysten asiakkaille antamia palvelulupauksia. Palvelulupaus voi olla näkyvä, julkilausuttu tai piilossa oleva ilmaus, jonka tarkoituksena on vastata asiakkaan tarpeisiin. Palvelulupauksen tavoite on yhdistää asiakkaan tarve ja palvelu. Liewendahlin mukaan henkilöstön motivaatiota täyttää palvelulupauksia lisäävät erityisesti toteutettavissa olevat (realistiset), totuudenmukaiset sekä henkilöstön osaamistasoa (kyvykkyys) vastaavat palvelulupaukset. Palvelulupauksen toteutumista edistävät myös

työntekijöiden kokemus keskinäisestä voimaantumisesta ja yhteisöllisyydestä, yhdessä toimiminen, luovuus sekä kokemus subjektiasemasta eli työntekijälähtöisyydestä. Myös Työterveyslaitoksen Johtotähti-tutkimus korostaa työntekijälähtöisyyttä tulokulmana tulevaisuuden työelämään (Taipale & Janhonen 2017).

Kuten aiemmin esitetty kuvio 9. palvelun arvoketjun ja henkilöstötyytyväisyyden välisestä suhteesta havainnollistaa, palveluhenkilöstön alhainen palvelumotivaatio ovat riski yrityksen liikevaihdon ja kannattavuudelle. Lisäksi palvelumotivaatiota heikentävät yritysten palvelulupauksiin liittyvät ns. *sisällölliset tekijät* kuten ylilupaaminen ja epärealistiset lupaukset, joita on mahdotonta tai erityisen vaikea käytännössä toteuttaa. Motivaatiota voivat heikentää myös *rakenteelliset tekijät*, jos niillä työntekijöillä, jotka käytännössä toteuttavat lupauksia ei ole mahdollisuutta vaikuttaa niiden sisältöön. Kolmanneksi motivaatiota heikentävät *inhimilliset tekijät* (Kuvio 10.) kuten johdon holhoava asenne, vallan väärinkäyttö ja työntekijöiden pitäminen vain objektimaisena resurssina tai kustannuspisteenä (Liewendahl 2014).

Mahdollisuus myötävaikuttaa on todettu työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä lisääväksi tekijäksi kauppatieteen puolella (Liewendahl 2014). Myötävaikuttamisen mahdollisuus kytkeytyy myös *proaktiivisen työpaikan* käsitteeseen, jolla tarkoitetaan sitä, että henkilöstöllä on työhönsä hyvät vaikutusmahdollisuudet. Myös Hakanen viittaa tekemässään työhyvinvointiin liittyvässä selvityksessä motivaatiota vahvistavana tekijänä tarpeen vaikuttaa. Lisäksi Hakanen ja Liewendahl mainitsevat huomioonottamisen ja arvostavan kohtelun lisäävän motivaatiota. (Hakanen 2012; Liewendahl 2014.)

Liewendahlin mallintama Myötävaikutteinen palvelujohtaminen – MPJ (Human Service Logic – HSL) korostaa motivaatiotekijöinä inhimillisyyttä, vapaaehtoisuutta, tilan antamista sekä yhteisöllisyydestä voimaantumista. Siinä johtaminen ymmärretään työn käytäntöjä toteuttavien työntekijöiden

ydintehtävänä, jossa motivaatio kumpuaa seuraavista myötävaikuttamiseen liittyvistä motivaatiotekijöistä (Liewendahl 2014):

- 1) Henkilöstöllä aktiivinen rooli asiakkaan palvelukokemuksessa
- 2) Henkilöstöllä aktiivinen rooli käytäntöjen johtamisessa
- 3) Henkilöstö mukana määrittelemässä yrityksen palvelulupauksia

Mahdollisuus myötävaikuttaa voi käytännössä näkyä monenlaisena toimintana. Se voi olla hiljaista, mahdollistavaa tilan antamista, dialogista vuorovaikutukseen pohjautuvaa tai käytännön avustavaa toimintaa. Yhteistä eri tavoille myötävaikuttaa on molempien osapuolten tunne jostain yhteisestä tapahtumasta. (Liewendahl 2014.)

MPJ:n johtamisfilosofia on sovellettavissa myös esimiestyöhön, jolloin motivaatiota lisäävinä tai heikentävinä inhimillisinä tekijöinä korostuvat seuraavat kuviossa 10. esille tuodut tekijät:

Motivaatiota vahvistavat tekijät: henkilöstön myötävaikuttaminen vs johdon tai esimiehen toiminta	1) lupa ja tila myötävaikuttaa asiakaslupausten luomiseen	2) organisaatiossa vallitseva yhteishenki asiakastyöskentelyn suhteen	3) työntekijöiden kokema arvostus suhteessa heidän työhön panostukseen ja lupaus lunastukseen	4) foorumit, joissa lupautyöskentelyä puidaan	5) aidot lupaukset	6) myönteinen, dialoginen vuorovaikutus, jossa työntekijät eri positiioissa tekevät asiakaslupausten lunastamisen mahdolliseksi
Motivaatiota heikentävät tekijät: henkilöstön myötävaikuttaminen vs johdon tai esimiehen toiminta	1) johdon holhoava asenne	2) "ylhäältä"-alaspäin suunnattu yksipuolinen viestintä	3) johdon valta-aseman korostuminen kanssakäymisessä	4) työntekijöiden pitäminen vain objektimaisena resurssina tai kustannuspisteenä	5) vuorovaikutuksen kielteisyys	6) epäoikeudenmukainen kohtelu

Kuvio 10. Henkilöstön motivaatiota lisäävät ja heikentävät johdon toimintaan kytkeytyvät inhimilliset tekijät (Liewendahl 2014)

Mielenkiintoinen kysymys Decin ja Ryanin motivaatioteorian, Liewendahlin palvelumotivaatiotutkimuksen ja Jari Hakasen työhyvinvointitutkimusten valossa on, onko sisäinen motivaatio välttämätön edellytys työhyvinvoinnille?

2.5 Uuden ajan organisaatio: Teal

Rajoittaako nykyinen maailmankatsomuksemme organisaatioajatteluamme? Voisimmeko luoda vahvemman ja voimaannuttavamman, sielukkaamman ja merkityksellisemmän tavan tehdä työtä yhdessä muuttamalla omaa uskomusjärjestelmäämme? (Gerndt 2014, kirjoittajan suomennos)

Frederic Laloux alkoi tutkia vuonna 2011 viittäkymmentä organisaatiota, joista 12 valikoitui syvempään tarkasteluun poikkeuksellisen toimivan rakenteensa ja organisaatiokäytäntöjensä sekä kokonaisvaltaisen ihmiskuvansa ansiosta. 3-vuotta kestänyt tutkimus tuotti dokumentaation uudenajan Teal-organisaatiosta. Nimitys Teal pohjautuu Ken Wilberin kehityopsykologiaan nojautuvasta integraaliteoriasta, jossa käsitteellä teal kuvataan ihmisen tietoisuuden kehitysharppausta uudelle tasolle.

Teal-organisaation evolutiivinen maailmankatsomus, kokonaisvaltainen ihmiskäsitys ja työntekijälähtöisesti sekä itseohjautuvasti toimivista tiimeistä muodostunut organisaatorakenne mahdollistavat raportoitujen tulosten mukaan tuottavan (*productive*), täyttymyksellisen (*fulfilling*) ja merkityksellisen (*meaningful*) työn tekemisen, jota työntekijät tekevät henkilökohtaisesta kutsumuksestaan käsin (Laloux 2014). Nämä ovat samoja tekijöitä, jotka aiemmissa kappaleissa esitellyissä tutkimuskonteksteissa on liitetty inhimillisten tarpeiden kautta hyvän työmotivaation seurauksiin (Deci & Ryan 2000; Hakanen 2009; Assagioli 2010; Martela 2015.) Laloux totesi tutkimuksessaan taloudellisen kannattavuuden olevan seuraus, jota ei tarvitse erikseen tavoitella silloin, kun organisaation kaikki työntekijät tekevät kutsumustaan vastaavaa työtä, ymmärtävät organisaation tarkoituksen ja ovat sitoutuneita kantamaan yksilöllisesti vastuun organisaation suunnasta.

Tutkimus nojaa Ken Wilberin ja Jenny Waden tutkimuksiin ihmisyydestä ja inhimillisestä tietoisuudesta, joiden seuraavaan kehitysvaiheeseen ihmiskunta on heidän mukaansa siirtymässä. Myös Loewingerin, Cook-

Greuterin, Torbertin ja Keganin tuhansille ihmisille eri kulttuureissa ja organisaatioissa tehdyt tutkimukset vahvistavat käsitystä Wilberin teorian paikkaansapitävyydestä. Maslow'n, Graves'n ja Keganin tarve- ja motivaatiotutkimusten avulla on myös voitu hahmottaa uuteen kehitysvaiheeseen siirtyvien ihmisten elämänasennetta, maailmankatsomusta ja ihmiskuvaa ja luoda näin kytkentöjä motivoituneen toiminnan taustatekijöihin. (Laloux 2014, 14-15.)

Laloux huomasi tutkimuksensa aikana työntekijöiden tarpeesta kuunnella kutsumustaan (*calling*) ja kokea työ elämäntehtävän (*vocation*) kaltaisena täyttymyksellisenä tilana. Heille oli tärkeää ohjautua sisäisestä oikeudenmukaisuudesta (*inner rightness*) käsin ei pelkästään työpaikan valinnassa vaan laajemmin työtä tehdessä. (Laloux 2014, 64.) Useat muut organisaatiotutkijat kuten muun muassa Frank Markow ja Karin Klenke (2005) käyttävät käsitettä kutsumus sisäisen motivaation synonyymina kuvaamaan käsitteiden välistä samankaltaisuutta ja kokemuksellista orientaatiota. Myös kutsumusta käsittelevät väitöskirjat ja muu tieteellinen materiaali vahvistavat kutsumuksellisen työn teemoja samankaltaisina kokemuksellisia ilmiöinä kuin tässä työssä käytetyt motivaatiotutkimukset. Niille on tunnusomaista seuraavanlaiset kokemukset: voimaantumisen, elämän tarkoituksen löytäminen, merkityksellisyys, energisoituminen, ”sisäisen palon” kokemus ja halu palvella muita (Rautio 2015).

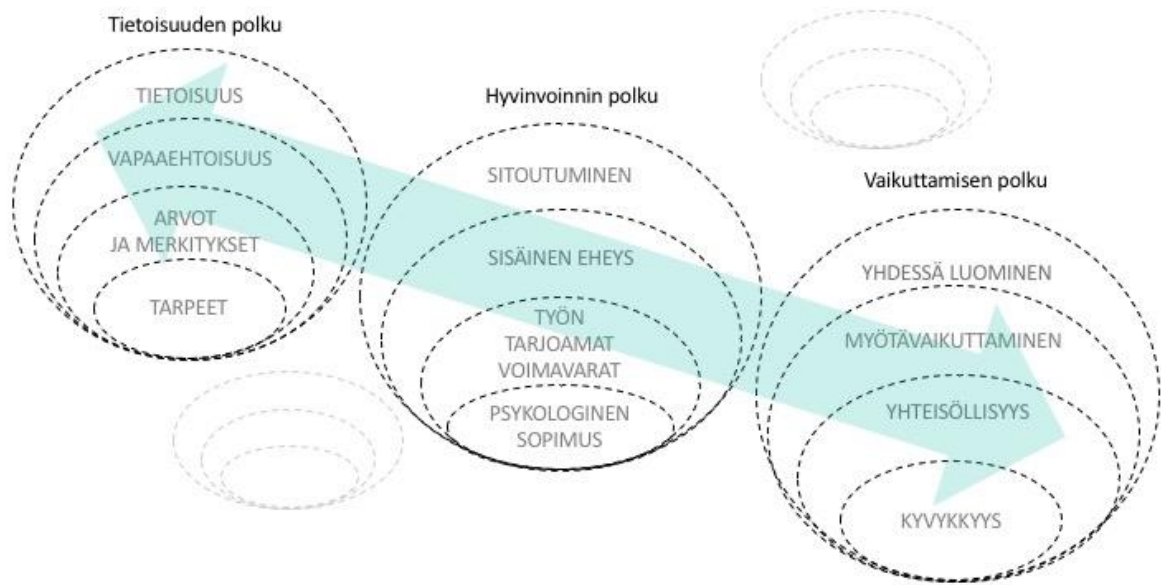
Teal-organisaatioissa työskentelevien ihmisten työn tekemisen lähtökohdat ovat pyrkimyksessä toteuttaa organisaation evolutiivista päämäärää (*evolutionary purpose*) kokonaisesta itsestä ja eheyden kokemuksesta (*wholeness*) käsin itseohjautuvasti (*self-management*). Työskentelyä energisoi työyhteisössä vallitseva keskinäinen luottamus ja arvostus ja avoimuus, joita organisaatiossa tuetaan ja vahvistetaan tähän tarkoitukseen luoduilla käytännöillä ja toimintatavoilla. Laloux havaitsi tutkimissaan organisaatioissa juuri henkilöstön välillä vallitsevan keskinäisen luottamuksen vapauttavan sisäiseen motivaatioon kytkeytyvää toimintaenergiaa (*driving force*) (Laloux 2014, 45).

Perinteisissä organisaatioissa päämäärää pidetään usein lausumattomana itsestäänselvyytenä tai se voi olla ylemmän johdon tai omistajatahon sanoitus arvoista, missiosta, visioista ja strategiasta. Motivaatiotutkimukset kuitenkin vahvistavat, että ihminen sitoutuu vahvemmin sellaiseen tekemiseen, johon hän on itse voinut myötävaikuttaa ja jonka lähtökohdat ovat vapaaehtoisuudessa (Deci & Ryan 2000).

Teal-organisaation toiminnanohjauksessa on keskeistä, että työntekijät toimivat tietoisesta läsnäolosta käsin (*mindful*) havainnoiden aistit avoimina (*sense and reponse*) mitä organisaatio kulloinkin tarvitsee ja mikä sille on parasta. Organisaatio nähdään elävänä organismina, jolla on oma tarkoituksensa sekä tieto, ymmärrys ja luottamus, miten toteuttaa tätä tarkoitusta kussakin hetkessä. Organisaation päämäärän toteuttamiseen ei tarvita kilpailua, etukäteen määriteltyjä tavoitteita, kontrollia tai muutoksenhallintaa. Teal-organisaatio sopeuttaa ja organisoii itseään joka hetki ollen toisaalta alati muutoksessa ja näin joka hetki ajantasalla. Työhönsä sitoutuneiden ja sisäisesti motivoituneiden työntekijöiden energia ohjaa organisaatiota kohti sen päämäärää alati muuttuvissa olosuhteissa.

2.6 Motivaatiopolut

Aiemmissa kappaleissa (2.2 – 2.5) esiteltyt motivaatiotutkimukset tuovat esiin samansuuntaisia ja kuitenkin osittain erilaisia motivaatiotekijöitä. Tämän työn kannalta keskeiset motivaatiotekijät on koottu aiemmissa kappaleissa esiteltyjen viitekehysten avulla kolmeksi integratiiviseksi motivaatiopoluksi (Kuvio 12), jotka ovat tietoisuuden polku, hyvinvoinnin polku ja vaikuttamisen polku.



Kuvio 12. Integratiiviset motivaatiopolut ja motivaatioon vaikuttavat keskeiset tekijät

Polkujen nimitys integratiivinen tarkoittaa sitä, että eri polkujen motivaatiotekijät ovat systeemisesti toisiinsa yhteydessä ikään kuin integroituen toisiinsa riippuen ajasta, paikasta ja tilanteesta. Tässä tutkimuksessa polkuja on hyödynnetty kyselyn toteutuksessa ja tulosten analysoinnissa sekä työn jäsentämisessä ja johtopäätöksissä.

3 TYÖMOTIVAATIO KÄYTÄNNÖSSÄ

3.1 Tutkimukseen osallistumisen taustat ja rajaukset

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa tutkittiin henkilökohtaista työmotivaatiota tarkoituksena peilata saatuja vastauksia tutkimuksen teoriaosuudesta nousseisiin motivaatiotekijöihin, löytää mahdollisia yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia sekä saada näin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkimustilaisuus pidettiin osana Suomen Työnohjaajat ry:n suositusten mukaista 2-vuotista työnohjaajakoulutusta, johon itse myös tutkimushetkellä osallistuin opiskelijana. Kutsun koulutuksen lähipäivään lähetti koulutuksen järjestäjä ja kutsun mahdollisuudesta osallistua motivaatiotutkimukseen lähetti tutkija. Osallistumismahdollisuutta motivaatiotutkimukseen tarjottiin tälle ryhmälle erityisesti osallistujien ammatillisesti monipuolisten taustojen vuoksi ja koska ryhmä joka tapauksessa kokoontui yhdessä työnohjaajakoulutuspäivän vuoksi. Osallistujat työskentelivät tutkimushetkellä yrittäjinä tai työntekijöinä eri työnantajien palveluksessa. Ammatillisen taustan monipuolisuudella pyrittiin minimoimaan mahdollisia yhteen työnantajaan kytkeytyviä työn tarjoamien voimavaratekijöiden kapea-alaistavia tai erityisen vahvistavia vaikutuksia kuten organisaation tarjoama vahva tai erityisen heikko johdon ja esimiesten tuki, kannustava tai mitätöivä työilmapiiri tai erityisen hyvät tai heikot palautekäytännöt. Osallistujien ammatilliset taustat olivat opetus- ja kasvatustyössä, psykoterapia-, hoito-, sosiaali- ja järjestötyössä.

Tutkimustilaisuus pidettiin koulutuksenjärjestäjän opetustilassa, joka vastasi perinteistä suurehkoa luokkahuonetta esityslaitteistoineen. Tila oli rauhallinen ja ovilla suljettu.

Osallistujilta ei kerätty henkilökohtaisia taustatietoja, koska niillä ei tutkimuksen kannalta ollut merkitystä. Sen sijaan tutkimukseen osallistumisen edellytyksenä korostettiin työelämäkokemusta, josta syystä osallistujilta edellytettiin seuraavien rajausten mukaista taustaa:

- ikä 25-59 vuotta
- henkilö työelämässä päätoimisesti (ei päätoiminen opiskelija tai muuten sivutyötä tekevä henkilö)
- työsuhde tai yrittäjäyys voimassa toistaiseksi tai kestänyt tutkimushetkellä vähintään 6kk.

Rajaukset tarkistettiin jokaisen osallistujan kanssa ennen tutkimustilaisuutta suusanallisesti. Tutkimukseen osallistui yhteensä seitsemän työnohjaajaopiskelijaa, jotka olivat samanaikaisesti läsnä tutkimustilaisuudessa.

3.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kulku

Tutkimusotteena käytettiin laadullista eli kvalitatiivinen tutkimusta, jonka lähtökohdat ovat todelliseen elämään kytkeytyvissä ilmiöissä (Hirsjärvi ym. 2009) ja näihin ilmiöihin liittyvien ”arvoitusten” ratkaisemisessa (Alasuutari 2014). Arvoituksilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa vastauksia tutkimuskysymyksiin. Valittu tutkimusote on sopiva inhimilliseen kokemukseen liittyvien ilmiöiden tarkasteluun, jollainen motivaatio on.

Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin kontrolloitua kyselyä, mikä tässä tutkimuksessa tarkoitti, että kyselyyn osallistuvat henkilöt olivat paikalla samanaikaisesti, kuulivat ja näkivät samat kysymykset ja vastasivat niihin itsereflektiota hyödyntäen itsenäisesti kirjoittaen vastaukset omalle tietokoneelle word-tiedostoon ilman, että kukaan olisi kuullut toisen vastausta tai että siitä olisi ryhmässä keskusteltu. Näin pyrittiin varmistamaan jokaiselle osallistujalle oma tila ryhmätilanteessa ja rohkaisemaan näin vastaajaa ilmaisemaan itseään ja subjektiivista kokemustaan esitettyjen kysymysten avulla mahdollisimman vapaasti. Toteutustavan valinnalla pyrittiin lisäksi varmistamaan kirjoitetun tekstin oikea tulkinta eli laatu, kun vastaaja sai itse tuottaa tekstin kirjoittamalla omat ajatuksensa ja kokemuksensa suoraan koneelliseen muotoon ilman tutkijan käsialaan liittyvää tulkintaa.

Kysymykset olivat avoimia ja niihin voi vastata mitä haluaa. Avoimilla kysymyksillä on mahdollista saada esiin sellaisia näkökulmia tutkittavasta aiheesta, joita tutkija ei ole etukäteen osannut ajatella. Ne auttavat myös raottamaan vastaajan motivaatiota kysyttiin aiheeseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 199-201.)

Tutkimustilaisuus järjestettiin 17.11. klo 14-16. Kullakin osallistujalla oli tilaisuuden aikana mahdollisuus tutustua omaan työmotivaatioonsa, antaa panoksensa tutkimukselle ja oppia itsestään. Jokainen haastateltava työskenteli tutkimuksen ajan vain itsensä kanssa reflektoiden ja sisäistä dialogia käyden eikä välipuheenvuoroja sallittu. Tällä pyrittiin parantamaan jokaisen osallistujan mahdollisuutta keskittyä.

Tilaisuuden kulku oli seuraava (liite 1.)

1. Tutkimustilanteeseen orientoiva, itsereflektioiva harjoitus
2. Kontrolloitu kysely. Tutkimukseen osallistuvilla heijastettiin seinälle ja luettiin ääneen yksi kysymys kerrallaan. Osallistuja reflektoi jokaista kysymystä yksitellen ja tuotti vastauksen kirjoittaen sen omalle tietokoneelle word-tiedostoon. Tutkija havainnoi ajankäytön tarvetta ja antoi kullekin kysymykselle riittävästi aikaa niin, että jokainen sai riittävästi aikaa kirjoittamiselle.
3. Yhteinen vapaa jakaminen (keskustelu) aiheesta 8min.
(nauhoitettiin)
4. Tutkimuksen esittely (liite 1.)

Tutkimustilaisuuden kulku oli tarkoituksella jäsennelty siten, että osallistujille ei tarjottu minkäänlaista ennakoon orientoivaa tietoa motivaatiosta, jotta se mitä mieleen nousi olisi mahdollisimman henkilökohtaista ja ”aitoa”. Samasta syystä itse opinnäytetyö, johon tutkimus liittyi, esiteltiin osallistujille vasta tilaisuuden lopuksi ja kyselyn toteutuksen ja ryhmäjakamisen jälkeen.

Kysymykset selviävät liitteen 2. taulukosta. Niissä kysyttiin henkilökohtaisia työhön liittyviä arvostuksen, innostuksen ja antoisien työlähteitä, mahdollisuuksia ja halukkuutta kehittää omaa työmotivaatiota sekä mahdollisuutta ja halukkuutta vaikuttaa nykyiseen työhön tai siihen, mitä haluaisi tehdä.

3.3 Tutkimustulokset

3.3.1 Yhteinen loppukeskustelu

Osallistujat kokivat tutkimukseen osallistumisen ja motivaatiorefleksoinnin innostavana, myönteisenä ja hyödyllisenä itselleen, mikä tuli esiin yhteisessä loppukeskustelussa useiden osallistujien puheenvuoroissa, joissa korostuivat mm. seuraavat motivaatioon läheisesti liittyvät teemasisällöt:

- Henkilökohtaiset vaikutusmahdollisuudet
- Henkilökohtaiset voimavarat
- Motivaation lähteet ja niiden tiedostaminen
- Motivaation kadottaminen ja sen vaihteluherkkyys tilanteesta ja asiasta riippuen
- Työtyytyväisyyden ja työtyytymättömyyden merkitys elämässä
- Pysähtymisen tärkeys
- Itsestä huolehtimisen tärkeys ja sen yhteys hyvinvointiin.

Keskustelussa tuli myös esiin, että osallistujat pitivät erityisen tärkeänä ja tarpeellisena pysähtyä oman tilanteen äärelle miettimään omaa työmotivaatiota ja sen kytkeitä omaan elämään.

Tää oli itelle ihan mielettömän tärkeä reflektoinnin paikka ja ehkä siinä mielessä tärkeä että kuinka oikeutetussa tilanteessa ite on eli saa todentaa sen itselleen et todella pystyy vaikuttamaan hurjan moneen tekijään ja tiedostaa

ja tunnistaa et mitkä ne on ne motivaatiotekijät ja myöskin se et pystyy oikeesti toimimaan niiden mukaisesti....että se todentaminen ku sitä on aina pitänyt itsestäänselvyytenä aikasemmin että on mennyt siihen suuntaan mitä motivaatio sanoo mutta se on ehkä syy ja seuraus.. ei pelkästään semmonen et se on vaa tapahtunu.. älyttömän tärkeä.

Täytyy sanoa et ku joskus tuntuu et pienet asiat ottaa hirveesti päähän ni oli ihanaa löytää pelkästään positiivista tän motivaation kautta et näit pitäis tehdä meistä jokaisen aina silloin tällöin tälläsii itsensä tutkiskelijuttuja.

Vastaajat kuvailivat eri tavoin, kuinka erilaisia asioita mieleen nousi, vaikka kysymyksissä oli vain hyvin pieniä erottelevia tekijöitä.

Sitä niinku pyöritteli samoja asioita heti ku se kysymys tuli ni mie aattelin et se on niinku samaa mut loppujenlopuks mulla ei sit kuitenkaan missään kappaleissa lue sit niinku samoja asioita eli sieltä nousi koko ajan uusia ja uusia asioita..mikä tietysti kertoo siitä että niinku tänne tuli mulle paljon positiivista...

Jotkut kysymykset herättivät myös turhautumisen tunteita. Näissä puheenvuoroissa nousi esiin myös miten ”korjaava” kokemus oli tullut oivalluksenaan heti turhautumisen perässä, että ”minähän voin itse vaikuttaa”. Puheenvuoroissa tuli esiin muutostavastarinnan tunnistaminen omaan työhön liittyen silloin, kun asiat eivät etene omien tarpeiden mukaisesti.

Mä voisin sen vielä sanoa et mä olin vähä skeptinen tossa alussa .. joo..ja niinkun se että tässä niinku ku mä aattelin et sul on niin paljon annettavaa ja sit sä pistät meitä niinku täyttämään jotain kyselylomaketta <koko ryhmä naureskelee hyväntuulisesti> sanon sen nyt suoraan näin

ajattelin ja tosiaan et sit se anti mitä siitä sitten tuli sit sen oman pohdinnan kautta ni se oliki loistavaa...

...sit toisaalta myös mie tajusin sen et ku ihan valtakunnallisesti miun työhön vaikuttaa paljon nämä uuvet sotekuviot ja lakimuutoksiaki on tulossa ja niinpoispäin ni olen sit hyvin muutosvastarintainen, mutta tajusin juuri että siitä on seurannut myös hyvää konkreettisesti siis minun työlle.....

Oman hyvinvoinnin ja työmotivaation kiinteä yhteys ja itsestä huolehtimisen tärkeys työmotivaatiota parantavana tekijänä heijastui selvästi myös puheenvuoroissa.

Ku mie oon havahtunu siihen et mie oon miettiny ommaa työmotivaatiota ja mie luulin et mie oon sen kadottanut mut sit mie tajusin et mie oon kadottanu niinku hyvinvointia iteltäni enkä mittää työmotivaatiota et ne linkittyy niin vahvasti yhteen mutta niinku et jotenkin ku palautti asioita mieleen ni tajus että miks on merkityksellistä pitää itestään huolta jos haluaa säilyttää sen työn mistä on motivoitunu.

Muutostarpeen tiedostaminen kuvattiin jälkikeskustelussa myös erityisen tärkeäksi työmotivaatioon liittyväksi asiaksi. Samassa yhteydessä korostui omaan tilanteeseen liittyvä vaikuttamisen mahdollisuuden tiedostaminen.

Mä kiitän kanssa et tää oli äärimmäisen hyvä tehtävä et laitto oikeen miettimään sitä motivaatiota.. ja ku mä kirjottelin tätä niin mä oon taas paininu tämän syksyn ajan ku mä oon palannu entiseen työhön ni mä oon paininu sen ajatuksen kanssa että miksi palasin ja tota ku mä kirjottelin näitä vastuksia ni tää anto mulle itselleni niinku hyvin voimakkaasti nousee se muutostarve ja se tarve niinkun edelleenkin kehitellä jotain muuta..se tuli aika vahvasti

esille näissä mun vastauksissa ku mä tätä ite katoin..se työttyymättömyys nousee hyvin vahvana esille... tää oli erinomaisen hyvä tehtävä kiitos.

Myös motivaation jatkuvasti muuttuva luonne sekä muiden ihmisten vaikutus omaan motivaatioon nousi esiin palautteissa.

Oikeen mietti et mistä se motivaatio oikeen syntyy ja sit sen oikeesti voi niinku hukata sen että se on olemassa..motivaatiohan on semmonen et se on siellä taustalla ylösalasylös alas et aamulla voi olla sellanen olo et en viitti nousta sängystä mut sit siel työpaikalla ku näkee ensimmäisen naaman ni se tunne voi sit vaikka tunnissa muuttua puoleen sun toiseen.

Puheenvuoroissa nousi esiin käytännön toiminnan ja kokeilemisen merkitys sen tunnistamiseksi mistä pitää ja mistä ei. Toimintaa pidetään myös kognitiivisen käyttäytymistieteen puolella kriittisen tärkeänä elementtinä tunnistaa omia tunnetiloja osana itseohjauvuutta.

Joo tää oli siis kyllä mielenkiintoinen tehtävä toi mä oon täl hetkel semmoses työtehtäväs joka on täysin vastakkainen jota mä normaalisti teen ni se toimii tai niinku on jo itsessään toiminu semmosena suunnannäyttäjänä sille et minkätyyppistä sitä haluaakaa tehdä että se on ollu nii vastakkainasettelua ja nyt ku niitä tässä viel sit niinku kirjotteli niinku auki ni jotenki konkretisoituu tässä.

3.3.2 Kontrolloitu kysely

Kyselyvastauksissa korostuivat kolmen samanaikaisesti vaikuttavan motivaatiopolun teemat: tietoisuus omasta motivaatiosta, hyvinvoinnin yhteys motivaatioon sekä tarve vaikuttaa muihin ja muiden kanssa.

Kysymyksiin vastaamisen lähtökohtana oli tuottaa spontaanisti vastauksia itsereflektion avulla. Reflektio tarkoittaa mielen toimintaa, jossa informantina toimivat oman tietoisuuden tuottamat ajatukset, kokemus, teot ja näiden perusteleminen itselle. (Ylemmän amk-tutkinnon metodifoorumi 2017). Itsereflektio soveltuu erinomaisesti juuri oman motivaation tarkasteluun, koska motivaation keskeinen elementti on oma sisäinen kokemus.

Koska osallistujat olivat tuottaneet aineiston itse kirjalliseen muotoon, sitä ei tarvinnut litteroida. Sen segmentointi tehtiin melko suoraviivaisesti tiivistäen tekstiä (koodaus) tutkimuksen tuottamien motivaatiopolkujen tekijöiden suuntaisesti (deduktio) taulukkomuotoon (excel), joka ryhmiteltiin kysymysnumeroittain motivaatiopolkumerkinnällä (segmentti), jotta painotuksia ja vastausten eroavaisuuksia ja yhdenmukaisuuksia oli helpompi tarkastella.

Aineiston koodaus tuotti yhteensä 342 osallistujien motivaatiota kuvaavaa käsitettä, joiden määrät motivaatiotekijöittäin on kerätty taulukkoon 2. Näin luokitteluperusteet nousivat työn teoriasta. Vaikka kaikki vastaukset kuvastavatkin tiedostettuja asioita, vain 30/342 vastauksessa käytettiin tietoisuuden polun sanoja kuten arvo, merkitys, mielekkyys tai vastaava. Vastaukset kävivät mielenkiintoisella tavalla sisäisten ja ulkoisten motivaattoreiden vuoropuhelua kuten oman toiminnan vaikutus tarpeeseen vaikuttaa ja työn tarjoamien voimavarojen vaikutus henkilökohtaisena resurssina tai yhteisöllisyyden ja yhdessä tekemisen kaipuu hyvinvoinnin lähteenä.

Vastaukset painottuivat hyvinvoinnin tai vaikuttamisen poluille. Hyvinvoinnin polkuun vastauksissa viitattiin 86 käsitteellä ja vaikuttamisen polkuun 195 käsitteellä. Lukuisissa vastauksissa nousi esiin vahva halukkuus vaikuttaa muiden kanssa yhdessä oman työn lopputulokseen, liittyä muihin, tehdä yhdessä hyviä asioita, saada aikaan yhdessä tuloksia, parannusta tai kehitystä sekä luoda jotain yhdessä. Samassa yhteydessä vastaajat korostivat näiden vaikutusta omaan hyvinvointiin. Lisäksi korostui

tarve käyttää työssä omaa kyvykkyyttä, kehittää sitä ja jakaa omaa tietotaitoa muille ja muiden kanssa, jolla kuvattiin olevan vaikutus työn mielekkyyden kokemukseen. Näin yksittäinen motivaatiotekijä kuten kyvykkyys linkittyy ihmisessä tietoisuuden polkun tarpeisiin ja merkityksiin. Vastauksista voi myös tulkita, että mielekkyyden ja merkityksellisyyden kokemus tuotti vastaajalle mielihyvää ja hyvinvointia sisäisen tasapainon ja eheyden kokemuksen kautta. Myös toiminnan vapaaehtoisuutta pidettiin tärkeänä 31:ssä vastauksessa.

TAULUKKO 2. Vastausjakauma keskeisten tekijöiden mukaan

MOTIVAATIOTEKIJÄT	kpl
tarpeet	21
arvot, merkitykset	9
vapaaehtoisuus	31
psykologinen sopimus	0
työn tarjoamat voimavarat	65
sisäinen eheys	21
sitoutuminen	0
kyvykkyys	50
yhteisöllisyys	41
myötävaikuttaminen	101
yhdessä luominen	3
tarkistus	342

Kysymyksissä 1, 2, 3 ja 6 kartoitettiin vastaajan suhdetta innostumiseen, arvostuksiin, antoisaan työhön ja motivaation kokemukseen. Vastauksissa korostuivat vaikuttamisen polun motivaatiotekijät kuten myötävaikuttaminen, yhteisöllisyys ja yhdessä luominen. Näitä kuvattiin monenlaisilla tekemiseen liittyvillä ilmaisuilla kuten mahdollisuutena kokea ja tehdä työtä yhdessä, edistää, kehittää, organisoida, luoda kontakteja sekä auttaa asiakkaita ja työkavereita. Lisäksi niissä korostui tarve kokea tasapainoa suhteessa omaan työtilanteeseen, työkavereihin ja asiakkaisiin. Sisäisen tasapainon kokemus kuvattiin tavoittelemisen arvoiseksi hyvinvoinnin mahdollistavaksi tilaksi, joka energisoi, voimaannuttaa ja auttaa jaksamaan. Kysymykset 4, 5 ja 7 kartoittivat vaikuttamisen halukkuutta ja mahdollisuuksia.

Vastausten ilmaisut henkivät samanaikaisesti usean motivaatiopolun tekijöitä, minkä voi tulkita osoittavan eri motivaatiotekijöiden syvän kietoutumisen toisiinsa (Taulukko 3.).

TAULUKKO 3. Motivaatiotekijöiden kietoutuneisuus

INNOSTUKSEN LÄHTEITÄ	ARVOSTUKSEN LÄHTEITÄ	TYÖMOTIVAATION LÄHTEITÄ
kollegat	vapauden ja vastuun tasapaino	vapaus eri asioissa
tekeminen	itsensä toteuttaminen	oman tietotaidon monipuolinen käyttö
aikaansaaminen	johdonmukaisuus	ammattitaidon hyödyntäminen
kehittäminen	älykkäät kontaktit	kannustus ja kiitos
edistyminen	hyvä palkkio tehdystä työstä	vaihtelevat työpäivät
kannustus	lisäarvon tuottaminen muille	työn kehittäminen
oman osaamisen tunnistaminen	kehittymismahdollisuudet	muiden sparraaminen ja innostaminen
mahdollisuus olla osa jotain suurempaa	oman osaamisen jakaminen	oppimisen ja edistymisen näkeminen
kiinnostavat ihmiset	ajatuksen jakaminen	hyvien käytäntöjen kehittäminen
omiin vapaapäiviin vaikuttaminen	hallinnantunne	hyvien käytäntöjen jakaminen
muiden päämäärien edistäminen		työrauha

Vastauksissa tuli esiin myös motivaatiota häiritseviä tekijöitä (Taulukko 4.).

TAULUKKO 4. Esimerkkejä motivaatiota häiritsevistä tekijöistä

MOTIVAATIOTA HÄIRITSEVIÄ TEKIJÖITÄ	
vähäiset vaikuttamismahdollisuudet	riippuvuus muista ihmisistä
työajan puute	tietyt asiakasryhmät
työpaikan sisäiset "taistelut"	yhteiskunnallinen keskustelu
ulkopuolelta tulevat normit	omien ja muiden näkemysten ristiriitaisuus
lainsäädäntö	kehitysmahdollisuuksien puute

Tutkimustilaisuuden toteutus kontrolloituna kyselynä kaikille yhtäaikaaisesti oli toimiva. Se lisäsi osallistujien keskittymistä käsillä olevaan aiheeseen. Vastausten perusteella keskeisimmäksi motivaatioon vaikuttavaksi yksittäiseksi tekijäksi nousi myötävaikuttamisen tarve.

Taulukkoon 5. on koottu henkilökohtaisia ominaisuuksia, joihin vastaajat erityisesti kokivat voivansa itse vaikuttaa. Vaikuttamisen tarve kytkeytyy

läheisesti mahdollisuuteen tunnistaa ja käyttää henkilökohtaisia ominaisuuksia oman elämän ohjauksessa ja valintojen tekemisessä.

TAULUKKO 5. Vaikuttamismahdollisuudet henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja näiden hyödyntämiseen työssä

VAIKUTTAMISMAHDOLLISUUDET HENKILÖKOHTAISIIN OMINAISUUKSIIN
asenne
suhtautumistavat
oma halukkuus toimia
päätösvalta
kaikkein ei voi vaikuttaa mutta kun miettii niin joihinkin pieniin asioihin voi,
aloitteellisuutta tarvitaan
kokemus edistymisestä
aloitteellisuus
vahvuuksien hyödyntäminen
oman motivaation ammentaminen
reflektointi
rohkeus
pienet asiat
työn kehittäminen ja reflektio
oppimisen edistäminen
päättäminen
lisäarvon tuottaminen muille
merkityksellisten hetkien mahdollistaminen
voin vaikuttaa omaan käyttäytymiseeni kohtaamistilanteissa
innostus

Mahdollisuutta vaikuttaa kuvattiin myös tarpeena vaikuttaa omiin ja muiden toimintatapoihin (Taulukko 6.), asiakastyöhön (Taulukko 7.) sekä omiin työhön liittyviin kehittymismahdollisuuksiin (Taulukko 8.).

TAULUKKO 6. Vaikuttamismahdollisuudet omiin ja muiden toimintatapoihin työssä

VAIKUTTAMISMAHDOLLISUUDET OMIIN JA MUIDEN TOIMINTATAPOIHIN
puhumalla esimiehen kanssa ja ilmaisemalla mitä haluan tehdä
vastaamalla työilmapiirikyselyyn
kirjoittamalla kirjeen esimiehelle tai esimiehen esimiehelle
itse suunniteltava ja organisoitava työ
Että saa kehittää toimintatapoja ja prosesseja
Uuden suunnittelu, kehittäminen ja kouluttautuminen pitää minut ajanhermoilla ja lisää motivaatiota, sekä antaa uskallusta rohkeammin kohdata uusia erilaisia tilanteita.
kun jaksaa taistella niin isokin asia voi mututua
Saa kehittää toimintaa
Saa kehittää prosesseja
Saa kouluttaa muita
omaan ajankäyttöön vaikuttaminen
että saa itse suunnitella ja organisoida
tekeminen ja toiminta, toteuttaminen
teen valintoja mitä menetelmiä työssä käytän
voin kokeilla ja ohjata toimivat käytännöt työkavereille
voin huolehtia omasta hyvinvoinnista ja jaksamisesta
yrittäjänä voin muokata omaa työtä sen näköiseksi kuin haluan
nykyisessä työssä valita mitä teen ja mitä priorisoin
voin tukea muita ja muut tukevat minua
ilmoittautumalla vapaaehtoiseeksi projekteihin
voin vaikuttaa työni sisältöön ja miten edistän prosessia
vaikuttaminen muiden ihmisten elämän mielekkyyden ja arvokkuuden kokemukseen

TAULUKKO 7. Vaikuttamismahdollisuudet asiakastyössä

VAIKUTTAMISMAHDOLLISUUDET ASIAKASTYÖSSÄ
Työ on antoisaa kun saa jotain aikaiseksi esimerkiksi muutosta, asiakkaan ymmärryksen kasvua tai hyvinvoinnin lisääntymistä
lasten oppiminen ja edistyminen
sen edistäminen mikä on asiakkaille tärkeää
asiakkaiden oivallukset
ihmisen kasvoille ilmestyy hymy ja hän uskaltaa puhua
lisäarvon tuottaminen asiakkaalle
saada aikaan muutoksia jotka vaikuttavat muihin
ihmiset joiden oloa voi helpottaa
vaikuttaminen muiden ihmisten elämän mielekkyyden ja arvokkuuden kokemukseen
Että saa luoda edellytykset muille toimia paremmin

TAULUKKO 8. Vaikuttamismahdollisuudet omaan kehittymiseen

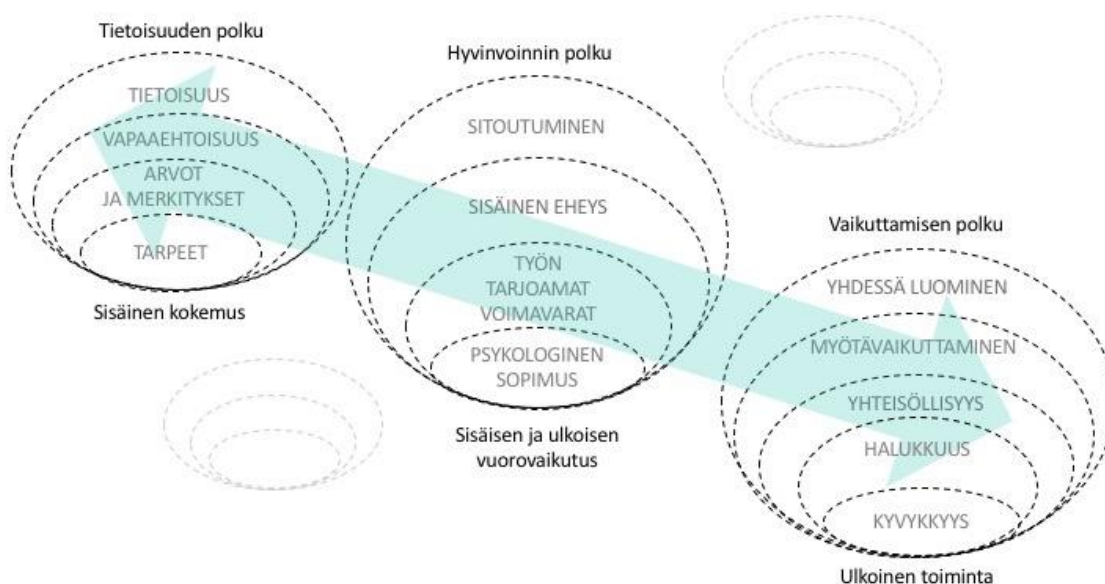
VAIKUTTAMISMAHDOLLISUUDET OMAAN KEHITTÄMISEEN
olen ylpeä ja iloinen sillä voin vaikuttaa
oman osaamisen näkyväksi tekeminen
kouluttautuminen ja opiskelu
työtehtävien kautta kehittyminen
oman osaamisen lisääminen ja hyödyntäminen
oman aikataulun rakentaminen
itseni kehittäminen ja tämän hyödyntäminen sekä itsenäisessä työskentelyssä että muiden kanssa yhdessä
oman työn suunnittelu
edistyksen havaitseminen omassa työssä
oman kalenterin suunnittelu itse sekä asiakasmateriaalien valmisteleminen itsenäisesti
työpaikan vaihtaminen tai uudelleenkouluttautuminen
rytmittämällä töitä oman mielen mukaan
uuden työn hakeminen
oman osaamisen hyödyntäminen paremmin

Useat vastaukset korostivat yhteyden syntymistä itsen ja työkaverin tai asiakkaan välillä sekä yhteisen toiminnan jakamisen tuottamaa myönteistä kokemusta motivaation lähteenä kuten *”yhdessä koettu myötätunto”*, *”työkavereiden kesken vallitseva luottamus”* sekä *”me-tehtiin-se –tunne”* korostuivat. Halukkuus hyödyntää omaa kyvykkyyttä yhdessä muiden kanssa toimien oli monille tärkeää.

Työn tarjoamien voimavarojen erilaiset variaatiot työyhteisössä sekä esimiessuhde korostuivat myös hyvinvoinnin ja vaikuttamisen mahdollisuuden lähteenä. Vastauksista sai vaikutelman, että työn tekemiseen sitoudutaan paremmin, kun työkaverit, esimiessuhde, työn sisältö ja mahdollisuus vaikuttaa ovat työtä tehdessä riittävän hyvällä tasolla ja että nämä tukevat työskentelyä.

Vastausten perusteella myötävaikuttamisen taustamuuttujana voidaan pitää tahdon käyttöä haluttujen valintojen ja oman toiminnan aktivoijana ja mahdollistajana, joka tuli esiin myös työn teoriaosuudessa kappaleessa 2.1. Näin kappaleessa 2.6 kuvatut motivaatiopolut täydentyivät kyselyn tuottamien vastausten seurauksena saaden vaikuttamisen polkuun uuden

tahtoa kuvaavan motivaatiotekijän, halukkuuden. Henkilökohtaisella halukkuudella vaikutti olevan merkittävä osuus sekä hyvinvoinnin polun että vaikuttamisen polun motivaatiotekijöiden käyttöönotossa omassa toiminnassa (Kuvio 13.).



Kuvio 13. Integratiiviset motivaatiopolut ja motivaatioon vaikuttavat keskeiset tekijät täydennettynä

Lisäksi polkujen nimeäminen sisäiseen kokemukseen ja ulkoiseen toimintaan sekä näiden väliseen vuorovaikutukseen oli perusteltua kyselyvastausten perusteella. Näiden kolmen elementin voi todeta olevan vahvassa yhteydessä hyvinvoinnin polun sisäiseen eheyteen eli ihmisen kokemaan sisäisen tasapainon kokemukseen.

3.4 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ei voida samalla tavoin mitata absoluuttisilla numeerisilla mittareilla kuin määrällisessä tutkimuksessa (Kananen 2014, 146), joten arvio tutkimuksen kulusta ja tuloksista pohjautuu tutkijan omaan subjektiiviseen arvioon. Tutkimuksen tuloksista ei tehdä yleistäviä tulkintoja. Työn teoriaosuudessa on esitelty sen sijaan korkean reliabiliteetin tutkimustuloksia. Intuitiivisesti voidaan päätellä, että

jonkinlaista ihmisten kanssa tapahtuvaa kehitystyötä tekevien henkilöiden kuten tässä tutkimuksessa, saattaa olla helpompi saada kontakti itseensä reflektoidessa kysymyksiä, sillä se on osa kyseisen ammattiryhmän perusammattitaitoa.

Tutkimusaineistoa kertyi riittävästi. Seuraavassa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta viiden eri luotettavuuskriteerin valossa (Kananen 2014, 150-154):

- Vahvistettavuus
- Arvioitavuus/dokumentaatio
- Tulkinnan ristiriidattomuus
- Luotettavuus (tutkitun kannalta)
- Saturaatio (kylläntyminen)

Vahvistettavuudella tarkoitetaan tapaa todentaa tutkimusaineiston tulkintojen oikeellisuus. Tässä tutkimuksessa tutkijan omia tulkintoja on pyritty erityisesti välttämään siinä mielessä, että tutkimustuloksista olisi pyritty vetämään syy-seuraussuhteita kuvaavia johtopäätöksiä. Tutkimuksessa on pyritty poikkitieteellisesti tarkastelemaan eri tiedesuuntausten tietolähteiden näkökulmia tutkimuskysymysten kannalta.

Opinnäytetyön tekeminen on noudattanut selvää prosessia ja dokumentaatiota, joka käy ilmi lähdeviitteistä, työn kuvioista ja liitteistä. Työn perusteet ovat helposti lukijan saatavilla. Lisäksi tutkijalla itsellään on arkistoituna ja tarvittaessa saatavilla empiirisen tutkimuksen alkuperäiset aineistot, jotka tutkimukseen osallistuvat henkilöt tuottivat.

Tutkimusaineiston tarkastelu motivaatiopolkujen avulla sisältää opinnäytetyön tekijän subjektiivista tulkintaa siltä osin, mihin polkuun vastauksista koodatut käsitteet on kytketty, sillä kunkin yksittäisen käsitteen asiayhteys vastaajan vastauslausekkeena sisälsi usean polun motivaatiotekijöitä. Opinnäytetyön luonteen vuoksi vastausten käsitteistäminen tehtiin kytkemällä vastauksitekstistä nousseet käsitteet

sopivaan motivaatiopolkuun sen mukaan, minkä polun teemat nousivat vahvimmin vastauksesta esiin. Tutkimusaineiston analyysissä ei ole myöskään haettu kytkentöjä useisiin samanaikaisesti vastauslausekkeista nousseisiin motivaatiotekijöihin siitä syystä, että se ei olisi palvellut tutkimuksen aiemmin kappaleessa 1.2 kuvattua tutkimustavoitetta eikä tarkoitusta.

Tutkimuksessa voitiin havaita selkeä saturaatioilmiö hyvinvoinnin ja vaikuttamisen polun motivaatiotekijöiden kesken. Saturaatioon olisi oletettavasti saatu enemmän hajontaa, jos tutkimukseen osallistuvien henkilöiden osallistumiskriteerit olisi asetettu toisin. Tutkimuskysymyksillä on ratkaiseva merkitys minkälainen aineisto saadaan. Tutkimuksen toteutus oli toimiva ja se vastasi hyvin työn alkuasetelmaa.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

4.1 Tulosten pohdintaa

Tutkimuksesta kävi ilmi, että työmotivaatio on keskeinen elementti työssävihtyvyyden, jaksamisen ja työhyvinvoinnin kannalta. Ihminen pystyy vaikuttamaan monin eri tavoin omaan työmotivaatioonsa, jos tiedostaa ja haluaa vaikuttaa. Halukkuus eli oma tahtotila käyttää henkilökohtaisia ominaisuuksia vaikuttamisen välineenä ja omaa hyvinvointia parantavasti vaikutti vastausten perusteella heijastuvan voimakkaasti omaan työmotivaatioon. Tämä ei työn teoriaosuudessa noussut yhtä vahvasti esiin. Ihminen voi joko olla avoin ja vastaanottavainen mahdollisuuksille tai sitten itse poissulkea omia mahdollisuuksia omassa mielessään henkilökohtaisten uskomusten ja asenteiden muodossa.

Työn tarjoamat voimavarat kuvastavat työntekijän sisäisten ja hänen ulkopuolellaan olevien tekijöiden vastavuoroista suhdetta saaden aikaan tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden kokemuksia. Tähän vuorovaikutukseen liittyvä vastaajien subjektiivinen kokemus heijastui vastauksissa vahvasti vaikuttamishalukkuutena, jonka käyttöönotto toiminnan tasolla riippui vastausten mukaan sekä hyvinvoinnin ja jaksamisresurssien kokemuksesta että sisäisestä halukkuudesta. Tätä voisi kuvata myös niin, että sillä miten työntekijä kokee työympäristönsä ja toiminnan siellä, herättää tietoisuuden ja synnyttää työntekijässä ajattelua, tunnetiloja, tilannetulkintoja ja mielen sisäistä prosessointia, joiden voidaan katsoa olevan toiminta-aikomuksiin liittyvää ennakoivaa ja samalla motivaatiotekijöihin vaikuttavaa toimintaa. Ihmisen kokonaisvaltaisuus fyysisenä, psyykkisenä ja henkisenä olentona vaikutti sisältävän valtavan potentiaalin, jonka käyttöönotto on ihmisen itsensä vastuulla. Tähän potentiaaliin voi vastausten perusteella sanoa olevan sitoutunut työntekijän halu kehittää ja korjata ympäristössään ja toiminnassaan asioita, jotka vastavuoroisesti vaikuttavat hänen sisäisen tasapainon

kokemukseensa. Mainitussa kokemuksessa realisoituvat kaikki kolmen motivaatiopolun tekijät yhdessä.

4.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Työn tutkimuskysymykset ovat yhteiskunnallisesti merkittäviä, sillä työmotivaatio vaikuttaa työssäkäyvien ihmisten hyvinvointiin, sitä kautta työssäjaksamiseen, voimavaroihin ja työurien pituuteen sekä toisaalta työttömien työnhakijoiden työllistymishalukkuuteen sekä kaikkien ihmisten elämän laatuun.

Tutkimus vastasi opinnäytetyön laajuuteen nähden riittävällä tavalla päätutkimuskysymykseen ”Mitkä tekijät vaikuttavat työmotivaatioon” tuoden monipuolisesti esiin motivaation monitahoisuuden, usean tekijän samanaikaisen vaikuttavuuden sekä tilannesidonnaisuuden. Kuten ei mikään tutkimussuuntaus tai teoria koskaan vastaa tutkimuskysymyksiin tyhjentävästi, ei ihmisen motivaation heräämiseen ole olemassa tyhjentävää vastausta vaan ainoastaan vastausten osia.

Tässä tutkimuksessa motivaatiota tarkasteltiin pääosin tarvepohjaisten teorioiden, tutkimuskirjallisuuden ja kyselyn avulla, jotka painottavat motivaation synnyssä seuraavia motivaatiopolkujen tekijöitä (Kuvio 12.)

- ihmisen sisäistä kokemusta,
- ulkoista toimintaympäristöä sekä
- edellisten välistä vuorovaikutuksellista suhdetta.

Näin esimerkiksi pelkästään omien arvojen ja merkitysten, ns. ”tärkeiden juttujen” tiedostaminen voi lisätä sisäistä mielekkyyden kokemusta, mutta oma kokemus siitä, että voi myötävaikuttaa asioita edistävästi toiminnan tasolla vahvistaa ja ylläpitää motivaatiota ja hyvinvoinnin kokemusta pitkäjänteisemmin. Työhyvinvoinnin kokemus edellyttää, että myös psykologinen sopimus työnantajan kanssa sekä työn tarjoamat voimavarat ovat sellaisella tasolla, että ne eivät vähintäänkään heikennä työntekijän

hyvinvoinnin kokemusta ja mielellään tukevat sitä. Oman kyvykkyyden käyttäminen ja yhdessä luominen, josta monet käyttivät käsitettä ”kehittäminen” ja ylipäättään henkilökohtaisesta vapaaehtoisuudesta kumpuava toiminta yhdessä työhön liittyvien sidosryhmien kanssa kuten työkaverit ja asiakkaat korostuivat motivaatioon vaikuttavina tekijöinä. Kaikki tämä yhdessä vastasi ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen ”Mistä motivaatio syntyy”.

Kyselyvastaukset vahvistivat tutkimuksen teoriaa motivaatiosta ja antoivat runsaasti vaihtoehtoja yksilölliseen kokemukseen pohjautuvaan toiseen alakysymykseen ”Mihin omaan työhön liittyviin tekijöihin voi itse vaikuttaa ja millä tavoin”. Tässä kysymyksessä kuvastui vastaajien myönteinen asenne tutkimustilanteessa ja halukkuus hyödyntää tutkimukseen käytetty aika myöskin tutkimukseen vastaamisen lisäksi mahdollisuutena olla itsensä kanssa, oivaltaa ja oppia itsestä jotain uutta. Yleisesti vastaajat kokivat voivansa vaikuttaa laajasti omaan työmotivaatioonsa. Joissain vastauksissa mietittiin omaa rohkeutta, uskaltamista ja toimintaan siirtymisen oikea-aikaisuutta. Vastauksista kävi myös ilmi vaikuttamishalukkuuden kytkös omaan hyvinvoinnin kokemukseen resurssina sekä pysähtymisen ja tietoisien läsnäolon merkitys sen tiedostamisessa mihin haluaa vaikuttaa, voiko vaikuttaa ja miten.

4.3 Oma kokemukseni

Aloin tehdä opinnäytetyötä toukokuussa 2017. Minulla on kokonaisvaltainen ja kokemuksellinen kirjoitus- ja ajattelutyyli ja halusin antaa aiheen kehittyä pikkuhiljaa. Alussa oli haasteellista löytää sopiva tutkimusaihe, koska mielenkiintoni oli monissa eri kohteissa. Opinnäytetyöprosessiani on tukenut vahvasti ammatillinen taustani, pitkä työkokemukseni työyhteisöissä työntekijänä sekä viimeisen kymmenen vuoden aikainen työskentelyni työyhteisökehittäjänä ja yrittäjänä. Näissä eri tehtävissä olen paitsi nähnyt myös saanut itse kokea runsaasti innostumista ja työhyvinvointia, mutta myös voimavarojen riittämättömyyttä ja jaksamattomuutta.

Halusin tehdä tämän opinnäytetyön tutkimusharjoituksena ja oppimiskokemuksena tuevaisuuden varalle, mikäli jatkan opintojani. Tässä tarkoituksessa työ toimi hyvin. Olen viihtyillyt aiheen parissa oman mielenkiintoni mukaan, jonka seurauksena olen voinut kirjoittaa ilman aikataulun tuntua luovassa ja kokemuksellisessa tilassa, joka on ollut erityisen antoisaa.

Koin itse mieluisana ja olin innostunut mahdollisuudesta toteuttaa tutkimuksen kyselyosuus tutun ryhmän kanssa. Ehkä innostukseni tarttui. Vertailuaineiston puuttuessa en lähde tekemään oletuksia sen vaikutuksista, että ryhmä oli minulle entuudestaan tuttu enkä myöskään analysoimaan teoriassa miten tuttuus saattoi vaikuttaa vastauksiin empiirisessä tutkimustilanteessa. On mahdollista, että osallistujat olivat keskimääräistä motivoituneempia osallistumaan tutkimukseeni, koska he joka tapauksessa olivat varanneet tuon ajan työnohjauskoulutukselle. Haastattelukysymyksissä ei kysytty mitään kovin arkaluontoisia tai henkilökohtaisia asioita, joita tuttuuden vuoksi olisi tarvinnut suojata vastaajien puolelta.

4.4 Jatkotutkimusaiheita

Motivaatiotutkimuksella on pitkät perinteet, sitä on runsaasti ja olisi hienoa nähdä olemassa olevien tutkimusten laajempaa käyttöönottoa yhteiskunnan eri tasoilla ja sektoreilla. Erityisesti suuret yhteiskunnalliset kysymykset kuten työttömyys ansaitisivat suurempaa tutkimusnäytön käyttöä ongelmanratkaisussa eli työttömyyden vähentämistoimissa erityisesti poliittisissa päätöksentekorakenteissa puhumattakaan rakenteiden itsensä uusiutumisesta.

Työelämä sisältää monenlaisia haasteita. Työmotivaatiota suhteessa sairauslomalle jäämisen herkkyyteen olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin. Tällä hetkeellä sairaspotilaita seurataan organisaatioissa itseisarvokkaasti ja niiden suhteuttaminen esimerkiksi työmotivaatioon voisi antaa uutta tietoa työelämälle. Suurten organisaatioiden osallistuminen

tutkimushankkeisiin on aina hyödyllistä, sillä käytännöt ja kehittämisalueiden juuret ovat elinkeinoelämässä syvällä ihmisten kokemuksessa ja toimintatavoissa.

Esimiestyössä ja johtajana toimimisen motiivit olisivat myös mielenkiintoinen tutkimusalue, sillä nämä tehtävät tulevat muutenkin muuttumaan työelämämurroksessa itseohjautuvuuden ja työntekijälähtöisyyden lisääntyessä työmarkkinoilla ja muutoksen kohteena olevien työntekijöiden aktiivista roolia toimijoina voisi näin tutkimuksella rohkaista muutokseen.

5 YHTEENVETO

Tutkimuksessa tutkittiin motivaatiota tarkoituksena lisätä ymmärrystä motivaation syntymiseen liittyvistä tekijöistä sekä siitä, miten motivaatioon voi itse vaikuttaa. Työn tavoitteena oli laatia lisääntyneen ymmärryksen perusteella motivaatiopolkuja hyödynnettäväksi erilaisissa työhön ja työyhteisön toimintatapoihin liittyvissä kehitysinterventioissa. Motivaatioon vaikuttavat tekijät sekä henkilökohtaiset vaikuttamiskeinot tulivat lähteiden mahdollistamassa laajuudessa esiin tutkimuksen teorian valossa. Työn empiria konkretisoi teoriaosuuden motivaatiotekijöiden monimuotoisuuden, yhteisvaikutuksen ja tilannesidonnaisuuden. Empiirinen tutkimusosuus havainnollisti myös miten motivaatio sisäisenä ilmiönä on riippuvainen kulloinkin kokemastamme mielialasta ja miten haasteellista on käytännön tilanteissa erottaa hetkellisen tunteen ja motivaation välinen ero.

Tutkimuksen tietolähteinä toimivat kappaleessa 1.3 kuvatut työn teoreettisen pohjan muodostamat lähteet ja empiirinen tutkimusaineisto. Aineistot tukivat hyvin toinen toistaan ja vahvistivat sekä laajensivat toistensa käsityksiä motivaatiosta. Teoriapohja oli valittu siten, että se avasi motivaatiota juuri työkontekstissa. Aiheen laajuus huomioiden tietolähteet olivat monipuoliset ja ne avasivat aihetta mielenkiintoisella tavalla fokuksen säilyessä kuitenkin työmotivaatiossa. Tutkimuksen empiirinen osuus ja siitä saatu aineisto toi esiin motivaation systeemisyyden sisäsyntyisenä inhimillisenä ilmiönä sekä havainnollisti teoriaosuuden motivaatiotekijöiden yhteenkietoutuneisuuden.

Laaditut motivaatiopolut mahdollistavat nyt jatkokehityksen. Niihin voidaan kytkeä erilaisia valmennuksellisia ja ohjauksellisia työtapoja, jolloin polkujen sisällöllinen käyttöönotto kehitysinterventioissa työskennellessä mahdollistuu. Tutkimukselle asetettu tarkoitus ja tavoite saavutettiin.

Työmotivaation yhteiskunnallinen merkittävyys on ilmeinen. Työelämässä kaivataan itse itseään kannattelevia työntekijöitä, jotka tuntevat itsensä riittävän hyvin pystyäkseen vaikuttamaan henkilökohtaisiin

motivaattoreihinsa ja näin innostamaan itse itseään kohti merkityksellistä ja mielekästä työtä. Työstään innostuneissa työntekijöissä lepää organisaatioiden rakennemuutos, joka mahdollistaa työn tarjoamien voimavarojen kehittymisen innostusta ja työhyvinvointia tukevaksi resurssiksi niin organisaatioiden sisällä kuin yhteiskunnallisellakin tasolla.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Alasuutari, P. 2014. Laadullinen tutkimus 2.0 Tampere: Vastapaino.

Assagioli, R. 2010. The Act of Will. A Guide to Self-Actualisation and Self-Realisation. London, UK: The Psychosynthesis & Education Trust. First published 1974. Baltimore MD: Benguin Books.

Frankl, V. E. 2010. Ihmisyyden rajalla. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Kalliomaa S. & Kettunen S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: Sanoma Pro.

Kananen J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisu. Jyväskylä.

Laloux, F. 2014. Reinventing organizations. A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Bryssel, Belgia: Nelson Parker.

Laloux, F. 2016. Reinventing organizations. An Illustrated Invitation to Join the Conversation on Next-Stage Organizations. Bryssel, Belgia: Nelson Parker.

Martela F. 2015. Valonöörin. Sisäisen motivaation käsikirja. Helsinki: Gummerus Kustannus Oy.

Martela F. & Jarenko K. 2016. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.

Wilenius, M. 2015. Tulevaisuuskirja. Metodi seuraavan aikakauden ymmärtämiseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Elektroniset lähteet:

Deci E. & Ryan R. 2000. The What and Why of Goal Pursuit, Human Needs and the Self-Determination of Behavior, *Psychological Inquiry*, Vol. 11, No. 4 [viitattu: 4.7.2017] Saatavissa:
http://users.ugent.be/~wbeyers/scripties2011/artikels/Deci&Ryan_2000.pdf

Ellilä T. 2017. Nämä kaksi kysymystä saavat sinut ymmärtämään, miksi teet työtäsi – Edes toimitusjohtaja ei yleensä osaa vastata. Artikkel. Aamulehti [viitattu 18.12.2017]. Saatavissa:
<https://www.aamulehti.fi/hyvaelama/nama-kaksi-kysymysta-saavat-sinut-ymmartamaan-miksi-teet-tyotasi-edes-toimitusjohtaja-ei-yleensa-osaa-vastata-200395791/>

Ford, M. 1992. *Motivating humans: Goals, emotions and personal agency beliefs*. California: SAGE Publication. Lahden Ammattikorkeakoulun e-kirjasto [viitattu 4.8.2017] Saatavissa:
<http://web.b.ebscohost.com/aineistot.lamk.fi/ehost/detail/detail?vid=0&sid=04afb717-2207-44f8-9a02-43a3c7782f31%40sessionmgr104&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=478020&db=nlebk>

Gerndt, U. 2014. Frederic Laloux - "Reinventing Organizations". Esityskalvot, internet [viitattu 30.6.2017]. Saatavissa:
http://www.reinventingorganizations.com/uploads/2/1/9/8/21988088/140305_laloux_reinventing_organizations.pdf

Hakanen, J. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja. Kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahasto [viitattu: 16.6.2017] Saatavissa:
https://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf

Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A. & Pahkin, K. 2012. Kohti innostuksen spiraaleja, Innostuksen spiraali – Innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia.

Työterveyslaitos [viitattu: 16.6.2017] Saatavissa:

https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114842/Innostuksen_spiraali.pdf?sequence=1

Hanhela, A. 2013. Psykologinen sopimus sitoututtajana ja motivoijana. Pro gradu –tutkielma. Filosofinen tiedekunta. Vaasan Yliopisto [viitattu:

15.7.2017]. Saatavissa: [https://www.tritonia.fi/fi/e-](https://www.tritonia.fi/fi/e-opinnaytteet/tiivistelma/5201/Psykologinen+sopimus+sitoututtajana+ja+motivoijana.+Odotukset+ja+velvoitteet+organisaation+ja+työntekijän+välisessä+suhteessa)

[opinnaytteet/tiivistelma/5201/Psykologinen+sopimus+sitoututtajana+ja+motivoijana.+Odotukset+ja+velvoitteet+organisaation+ja+työntekijän+välisessä+suhteessa](https://www.tritonia.fi/fi/e-opinnaytteet/tiivistelma/5201/Psykologinen+sopimus+sitoututtajana+ja+motivoijana.+Odotukset+ja+velvoitteet+organisaation+ja+työntekijän+välisessä+suhteessa)

Himanen P. & Castells M. 2013. Kestävän kasvun malli, globaali näkökulma. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 22/2013 [viitattu

15.6.2017]. Saatavissa:

http://valtioneuvosto.fi/documents/10616/1093242/J2213_Kestävän%20kasvun%20malli.%20Globaali%20näkökulma.pdf/0cab3bae-3ece-44f8-8a0d-57a1ac92967e

Härkönen T. 2013. Esimiehen työmotivaatio. Opinnäytetyö. YAMK. Laurea Ammattikorkeakoulu. [viitattu 15.6.2017]. Saatavissa:

http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/61939/Timo_Harkonen.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kangasniemi K. 2015. Opetustyön psykologinen sopimus työelämän muutoksen heijastajana. Kasvatustieteiden pro gradu –tutkielma.

Tampereen Yliopisto [viitattu 16.9.2017]. Saatavissa:

<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/98009/GRADU-1443094242.pdf?sequence=1>

Laine P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Väitöskirja. Turun Yliopisto. Kasvatustieteen laitos [viitattu 15.8.2017]. Saatavissa:

<https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/93684/Annales%20C%20372%20Laine%20VK.pdf?sequence=4>

Langer, E. 9.2.2015. Ellen Langer on the Value of Mindfulness in Business. Verkkolehti [viitattu 17.6.2017]. Saatavissa: <https://www.strategy-business.com/article/00310?gko=73023>

Larjovuori, R-L., Manka, M-L. & Nuutinen, S. 2015. Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen raportteja ja muistioita 2015:5. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus [viitattu 20.8.2017]. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/125755/URN_ISBN_978-952-00-3543-3.pdf?sequence=1

Liewendahl, H. 2014. What motivates employees to live up to value promises. Väitöskirja. Hanken School of Economics. Helsinki: Edita Prima Ltd [viitattu 16.8.2017]. Saatavissa: https://helda.helsinki.fi/dhanken/bitstream/handle/10138/135690/277_978-952-232-246-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Liewendahl H. 2015. Value Proposition and a Human Service Logic. Naples Forum on Service. Luentomateriaali. Hanken/CERS [viitattu 18.8.2017]. Saatavissa: <http://www.naplesforumonservice.it/uploads//files/Liewendahl%20Helena.pdf>

Manka, M-L. 2012. Hyvän esimiestyön merkitys. Video. Youtube [viitattu 4.9.2017]. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=w7sBc3SkHkY>

Manka M-L., Larjovuori R-L., Heikkilä-Tammi K. 2014. Voimavarat käyttöön, miten kehittää psykologista pääomaa? Tampereen Yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos [viitattu 20.8.2017]. Saatavissa: http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/opaskirjat/PsykologPO_esite_241014_VALMIS.pdf

Markow F. & Klenke K. 2005. The effects of personal meaning and calling on organization of spiritual leadership. International Journal of

Organizational Analysis. Vol. 13 Issue 1. [viitattu 15.10.2017]. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/eb028995>

Martela F. & Jarenko K. 2014. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014 [viitattu 16.7.2017]. Saatavissa: https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf

Martela, F., Ryan, R. M., Steger, M. F. 2017. Meaningfulness as satisfaction of autonomy, competence, relatedness, and beneficence: Comparing the four satisfactions and positive affect as predictors of meaning in life. *Journal of Happiness Studies*, (Advance online publication). <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9869-7>

Martela, F., & Ryan, R. M. 2016a. Prosocial behavior increases well-being and vitality even without contact with the beneficiary: Causal and behavioral evidence. *Motivation and Emotion*, 40(3), 351–357.

Martela, F., & Ryan, R. M. 2016b. The Benefits of Benevolence: Basic Psychological Needs, Beneficence, and the Enhancement of Well-Being. *Journal of Personality*, 84(6), 750-764. <https://doi.org/10.1111/jopy.12215>

Pitkänen A-L. 2013. Motivaation yhteys sitoutumiseen. Opinnäytetyö AMK. Liiketalous. Satakunnan ammattikorkeakoulu [viitattu 15.7.2017]. Saatavissa: <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/64713/Motivaation%20yhtey s%20sitoutumiseen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rautio E. 2015. Avaimia sisäiseen vahvistumiseen. Väitöskirja. Jyväskylän Yliopisto [viitattu 20.7.2017]. Saatavissa: https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/46739/978-951-39-6261-6_vaitos09102015.pdf?sequence=2

Saaranen-Kauppinen A., Puusniekka A., Kuula A., Rissanen R. & Karvinen I. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkisto. Tampereen Yliopisto [viitattu 10.9.2017]. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf

Saarinen A., Ruokolainen M., Taimio H., Pirttilä J. & Mauno S. 2015. Palvelumotivaatio ja työhyvinvointi terveydenhuollossa. Kunnallisanalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisusarjan julkaisu no 86. Vammalan Kirjapaino Oy [viitattu 18.8.2017]. Saatavissa: http://www.kaks.fi/sites/default/files/TutkJulk_86_net.pdf

Taipale T., Janhonen M. 2017. Johtotähti – Työntekijälähtöisen kulttuurin luotsaajan opas. Työterveyslaitos. [viitattu: 18.12.2017] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2017/01/johtotähti-pdf.pdf> sekä STM:n hallinnonalan avoin julkaisuarkisto <https://www.julkari.fi/handle/10024/131989>

Takanen T. 2013. The Power of Being Present at Work. Co-Creative Process Inquiry as a Developmental Approach. Väitöskirja. Aalto-yliopisto [viitattu 18.8.2017]. Saatavilla: http://epub.lib.aalto.fi/pdf/diss/Aalto_DD_2013_052.pdf

Valtiontalouden tarkastusviraston toiminnantarkastuskertomus 146/2007. Nuorten syrjäytymisen ehkäisy [viitattu 10.12.2017]. Saatavissa: [https://www.vtv.fi/files/113/1462007_Nuorten_syrjaytymisen_ehkaisy_NET TI.pdf](https://www.vtv.fi/files/113/1462007_Nuorten_syrjaytymisen_ehkaisy_NET_TI.pdf)

Vehviläinen Pekka. 17.4.2017. Kuntien työntekijät voivat pahoin ja siihen palaa tolkkottomasti rahaa. Artikkel. Helsingin sanomat [viitattu 18.8.2017]. Saatavissa: <http://www.hs.fi/teknologia/art-2000005173281.html>

Ylemmän amk-tutkinnon metodifoorumi. 2.12.2017. Virtuaali ammattikorkeakoul [viitattu 20.9.2017]. Saatavissa:

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289457551/1194290721663.html>

LIITTEET

LIITE 1. Kuva: Tutkimustilaisuudessa 17.11. esitetty materiaali

LIITE 2. Taulukko: Kontrolloidun kyselyn avoimet kysymykset

LIITE 1. Tutkimustilaisuudessa 17.11. esitetty materiaali

Motivaatiopolkuja huomisen työpäivään

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Liiketalous
Tradenomi koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kevät 2018
Päivi Kousa

17. marraskuuta 2017

LAMK Lahden ammattikorkeakoulu
Lahti University of Applied Sciences

EMPIIRINEN TUTKIMUSOSUUS

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa
tutkitaan työmotivaatiota yleisellä tasolla
asetettujen tutkimuskysymysten valossa.

Tutkimukseen osallistuvat henkilöt
työskentelevät eri organisaatioissa tai
yrittäjinä. Tällä on pyritty minimoimaan
mahdolliseen yksittäiseen organisaatioon
liittyviä ulkoisia (työn tarjoamat voimavarat)
motivaatioon vaikuttavia tekijöitä kuten esim.
vahva johdon ja esimiesten tuki, kannustava
työilmapiiri tai erityisen hyvät
palautekäytännöt, jotka voisivat vääristää
tutkimuksen tuloksia.

Tutkimukseen osallistumisen rajaukset

- ikä 25-59 vuotta
- henkilö työelämässä päätoimisesti (ei
päätoiminen opiskelija tai muuten
sivutyötä tekevä henkilö)
- työsuhde tai yrittäjyys voimassa
toistaiseksi tai kestänyt tutkimushetkellä
vähintään 6kk

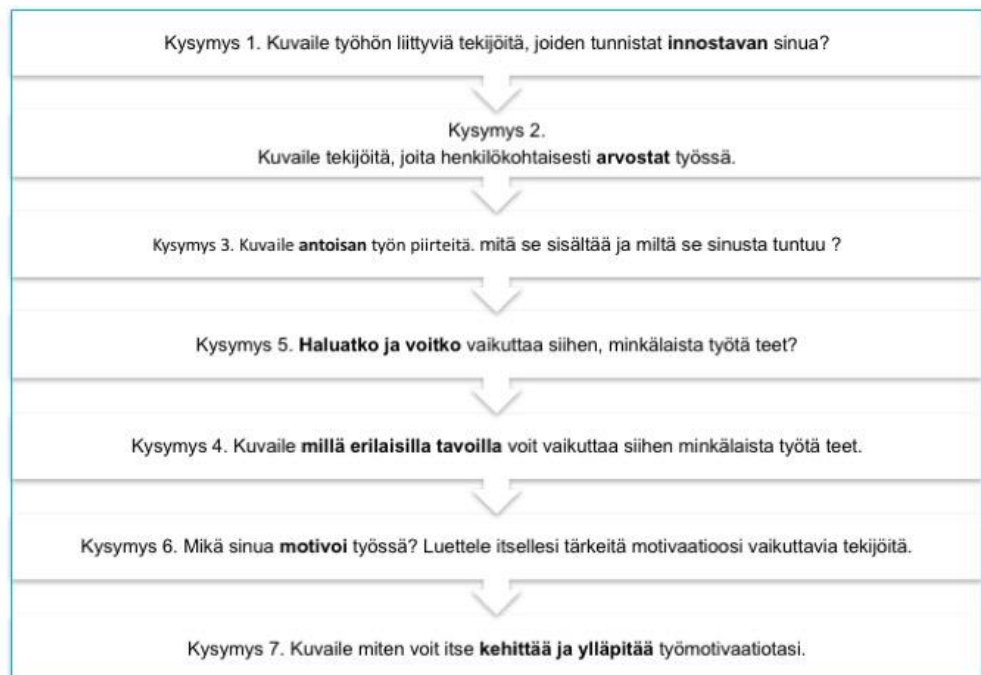
17. marraskuuta 2017

LAMK Lahden ammattikorkeakoulu
Lahti University of Applied Sciences

TÄNÄÄN

Tilaisuuden kulku on seuraava

1. Työkontekstiin orientoiva, itsereflektioiva harjoitus
2. Kontrolloitu kysely. Tutkimukseen osallistuvilla näytetään yksi kysymys kerrallaan. Osallistuja reflektoi jokaista kysymystä yksitellen ja tuottaa vastauksen kirjoittaen sen omalle tietokoneelle word-tiedoston muotoon. Vastauksia ei tarvitse numeroida. Tutkija havainnoi ajankäytön tarvetta ja antaa kullekin kysymykselle riittävästi aikaa.
3. Yhteinen vapaa jakaminen (keskustelu) aiheesta (nauhoitetaan)
4. Tutkimuksen lyhyt esittely



TYÖELÄMÄRESURSSIT – MISTÄ AMMENNAMME?

- Valtion budjetti 2012: 52mrd€, josta 24mrd€ ennenaikaiseen eläköitymiseen (Manka 2012)
- Manuel Castells ja Pekka Himanen. 2013. Kestävän kasvun malli –raportti
 - "elämän tavoitteen siirtäminen taloudesta **inhimilliseen hyvinvointiin**, jolla on tutkimuksissa todettu olevan yhteys elämän **mielekkyyden** kokemuksen kautta **arvopohjaisiin elämäntavoitteisiin ja sisäiseen motivaatioon**"
- 50-90% yritysten arvosta syntyy ihmisiin kytkeytyvistä tekijöistä kuten keskinäinen vuorovaikutus, osaaminen, kulttuuri (Manka, linkki Repussa)
- **Inhimillinen pääoma** tutkimuksissa arvioitu yrityksen tulevaisuuden menestykselle keskeisimmäksi ja tunnusomaiseksi piirteeksi (Larjovuori, Manka, Nuutinen 2015)
- **Psykologinen pääoma**: sitkeys, itseluottamus, optimistisuus ja toiveikkuus
 - henkinen voimavara, jonka on tunnistettu olevan keskeinen tekijä yksilöiden menestymisessä ja hyvinvoinnissa. Sillä tarkoitetaan ihmisen vahvuuksia, käsityksiä työstä ja yleistä suhtautumista elämään (Manka, Larjovuori, ym. 2012-2014; Luthans 2007)

MOTIVAATIO

"Todellisuudessa ihminen ei kaipaa kaikista rasituksista vapaata olemista vaan ponnistelua kohti arvoistaan päämäärää." (Frankl 2010)

- *movere*, latinaa → tarkoittaa liikkumista
- psykologiset voimat, jotka saavat ihmisen toimimaan
- sisäiset syyt, jotka saavat ihmisen aloittamaan jonkun toiminnan, ylläpitämään sitä ja lopettamaan toiminnan
- tekemiseen liittyviä tunnetiloja ja heijastuu hyvinvoinnin kokemukseen
- yhdistetty toiveikkuuden kokemukseen, joka on osa psykologista pääomaa

TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

Opinnäytetyön **tarkoituksena** on

- lisätä ymmärrystä motivaatiosta työelämätaidona kartoittamalla motivaation syntymiseen vaikuttavia tekijöitä

Työn **tavoitteena** on

- laatia lisääntyneen ymmärryksen pohjalta motivaatiopolkuja hyödynnettäväksi yksilövalmennuksissa ja työnohjausprosesseissa ja näin helpottaa valmennus- ja työnohjausasiakkaiden tavoitteiden saavuttamista

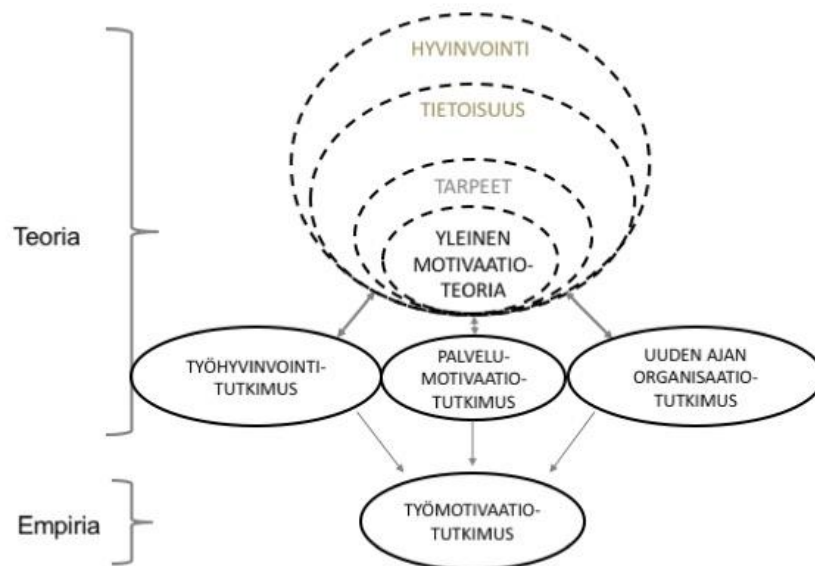
- Mitkä tekijät vaikuttavat työmotivaatioon?

Päätutkimuskysymyksiin etsitään vastausta seuraavien **alatutkimuskysymysten** avulla:

- Mistä motivaatio syntyy?
- Mihin henkilökohtaisiin työmotivaatioon liittyviin tekijöihin voi itse vaikuttaa ja millä tavoin?

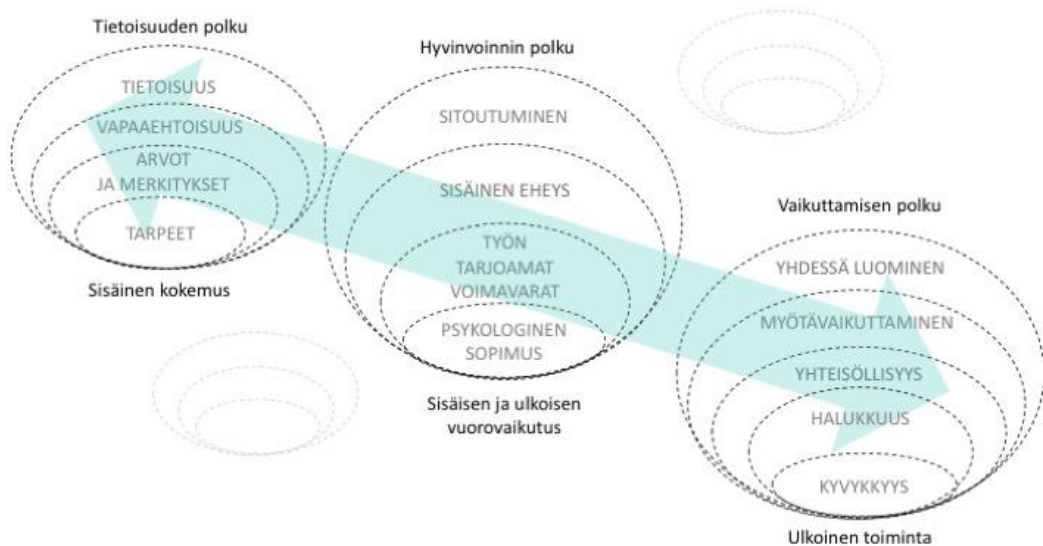
Kontrolloidulla kyselyllä haetaan käytännössä vastauksia alatutkimuskysymyksiin





17. marraskuuta 2017

YHTEINEN KESKUSTELU: MOTIVAATIOPOLUT



10 17. marraskuuta 2017

Kiitos!



Päivi Kousa

LIITE 2. Taulukko: Kontrolloidun kyselyn avoimet kysymykset

